



CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON KAWAN TAVARES LUNA

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAIS EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE  
LITERATURA**

Juazeiro do Norte – Ceará  
2020

ANDERSON KAWAN TAVARES LUNA

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAIS EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão do Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

Orientadora: Prof. M.e Tharsis Cidália de Sá Barreto  
Diaz Alencar

Juazeiro do Norte – Ceará  
2020

## **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAIS EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Anderson Kawan Tavares Luna.

Data da Apresentação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Orientadora: Prof. M.e Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Membro: Prof. Antonio Raniel Silva Lima

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Membro: Prof. Márcia Maria Leite Lima

## ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAIS EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Anderson Kawan Tavares Luna<sup>1</sup>  
Tharsis Cidália De Sá Barreto Diaz Alencar<sup>2</sup>

### RESUMO

Com o desenvolvimento da tecnologia e a globalização gerou uma grande transformação nos negócios e em todas as áreas da humanidade, as mudanças se tornaram frequente o que tornou o mundo dos negócios volátil, incerto, complexo e ambíguo, gerando a necessidade de adequação das Organização para esse novo cenário. Ao compreender estas informações, percebe-se que existe essa necessidade de adequação das Estratégias Organizacional quanto a esse novo cenário que possibilite uma melhoria de resultados e uma melhor adaptabilidade para as mudanças que viram a ocorrer. Assim, o objetivo deste artigo é compreender as mudanças na elaboração das estratégias organizacionais trazidas pelo Mundo VUCA. A metodologia deste estudo baseia-se em uma revisão sistemática com fontes bibliográfica. A abordagem é qualitativa, com cunho exploratório. A base de dados utilizada foi o Portal de Periódicos da CAPES, estudo culminou com a análise de 9 estudos. Os selecionados passaram por uma análise e descrição de seu resumo, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais. Em relação aos resultados, verificou se a influência do Mundo VUCA quanto ao mundo dos negócios assim como a necessidade de adaptação tanto da Organização com das Estratégias Organizacionais.

**Palavras-Chave:** Mundo VUCA. Estratégias Organizacionais. Mudanças.

### ABSTRACT

With the development of technology and globalization it has generated a great transformation in business and in all areas of humanity, changes have become frequent which has made the business world volatile, uncertain, complex and ambiguous, generating the need for the Organization to adapt to this new scenario. When understanding this information, it is clear that there is a need to adapt the Organizational Strategies in relation to this new scenario that allows for improved results and better adaptability to the changes that have occurred. Thus, the objective of this article is to understand the changes in the elaboration of the organizational strategies brought by the VUCA World. The methodology of this study is based on a systematic review with bibliographic sources. The approach is qualitative, with an exploratory nature. . The database used was the CAPES Journal Portal, a study culminating in the analysis of 9 studies. Those selected went through an analysis and description of their summary, methodology, analysis and discussion of the results and final considerations. In relation to the results, it was verified that the influence of the VUCA World in the business world as well as the need to adapt both the Organization and the Organizational Strategies.

**Keywords:** VUCA World. Organizational Strategies. Changes.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração, Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, Ceará, kawanluna@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Me. do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, Ceará, tharsis@leaosampaio.edu.br

## **1 INTRODUÇÃO**

A conectividade e os avanços tecnológicos geram grandes impactos as organizações, tudo acontecendo rapidamente, a tecnologia se reinventando em curtos espaços de tempo, no entendimento do sociólogo Bauman (2001) estes são aspectos de um fenômeno chamado de Mundo Líquido.

Whiteman (1998, tradução nossa) utilizou o acrônimo VUCA para definir situações de guerras, nas quais o cenário se mostra volátil, incerto, complexo e ambíguo, o mesmo passou a ser usado também para descrever o regimento dinâmico dos acontecimentos no mundo, com transformações e desafios.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo principal compreender as mudanças na elaboração das estratégias organizacionais trazidas pelo Mundo VUCA. Para isso se fez necessário: entender o que é o Mundo VUCA e as mudanças trazidas pelo mesmo; identificar suas características, como o mesmo tem influenciado o mercado e por fim entender como são elaboradas as estratégias organizacionais atualmente, identificando as adaptações necessárias a esse novo contexto.

Mudanças sempre existiram, porém, atualmente as mesmas acontecem de forma volátil, gerando incerteza no mundo corporativo, tornando o cotidiano complexo e ambíguo. Diante disso este trabalho vem a contribuir para o meio social e corporativo, uma vez que, existe a necessidade de compreensão das mudanças trazidas pelo Mundo VUCA, e sua influência para a elaboração do planejamento estratégico nas organizações, como também para o meio acadêmico, uma vez que, pode contribuir com a reflexão do tema pouco abordado, se tornando base para novas pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MUNDO VUCA**

Diante dos atuais acontecimentos no mundo dos negócios, as organizações correm o risco de serem atingidos por mudanças que são cada vez mais incontroláveis. Então há uma necessidade de se estar à frente, de ser rápido na tomada de decisões (BENNETT, 2014, tradução nossa).

O VUCA ou VICA é a sigla que foi encontrada para explicar o momento de transformação em que se vive, mudanças surgindo com frequência cada vez maior nos

negócios e em todas as áreas da humanidade, isso transforma o ambiente e o momento em que vivemos os tornando cada vez mais, volátil, incerto, complexo e ambíguo, e esta tendência não retrocederá (JOHANSEN, 2007, tradução nossa).

A incerteza está dominando o ambiente de negócios, isso torna ainda mais complicado a tomada de decisões uma vez que isto também tornou difícil fazer previsões futuras acertadas neste ambiente incerto. Por isso existe a necessidade de as Organizações desenvolverem nos colaboradores a capacidade de entender os padrões de acontecimentos e avaliar cenários para a tomada de decisões (BENNETT, 2014, tradução nossa).

Nesse contexto de volatilidade e incerteza com mudanças frequentes de alta complexidade, não há como prever o que acontecerá nesse Mundo VUCA, deste modo as Organizações necessitam ter uma visão estratégica difusa, tornando a estratégia algo modular que leve em consideração diversos cenários, isso contrasta com o passado que tínhamos apenas um cenário principal (AMARJEEV, 2019, tradução nossa).

### **2.1.1 Volatilidade**

Segundo Ferreira (2010) volatilidade é característica de algo volátil. Volátil é algo que muda facilmente, tem como sinônimos variável, volúvel, inconstante ou instável. Mudança relativamente instável a informação está disponível e a situação é compreensível, mas as mudanças são frequentes e por vezes imprevisíveis (BENNETT; LEMOINE, 2014, tradução nossa).

### **2.1.2 Incerteza**

Conforme Ferreira (2010) incerteza é o estado ou caráter do que é incerto, falta de certeza, dúvida, hesitação, indecisão, imprecisão. A falta de conhecimento sobre se um evento terá consequências significativas, causa e efeito são identificados, mas é desconhecido se um evento trará uma mudança significativa (BENNETT; LEMOINE, 2014, tradução nossa).

### **2.1.3 Complexidade**

Para Ferreira (2010) complexidade é a característica do que é complexo, de difícil compreensão ou entendimento, qualidade de algo que possui múltiplos aspectos ou elementos cujas relações de interdependência são incompreensíveis. Muitas partes interconectadas

formando uma rede de informação e procedimentos, muitas vezes com varias com varias formas tornando o processo ainda mais complexo, no qual uma mudança vem a afetar todas as partes envolvidas (BENNETT; LEMOINE, 2014, tradução nossa).

#### **2.1.4 Ambiguidade**

Ambiguidade é característica de algo que é ambíguo, aquilo que tem mais de um sentido ou significado. A ambiguidade pode apresentar a sensação de indecisão, hesitação, imprecisão, incerteza e indeterminação (FERREIRA, 2010). Em meio as mudanças frequentes, há a falta de clareza sobre causas e consequências de uma mudança, nesse contexto a tomada de decisão passa a ser imprescindível independentemente se as suas consequências serão positivas ou negativas (BENNETT; LEMOINE, 2014, tradução nossa).

## **2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

A estratégia se originou como meio de “um vencer o outro”, essa era uma virtude muito utilizada por generais para comandar seus exércitos, onde estratégia era usada como um instrumento, a fim de assegurar a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001). O mesmo autor ainda diz que com o passar dos anos a estratégia se estendeu a outras áreas do conhecimento humano, tais como, política, economia, empresarial, dentre outras, mantendo em todas as áreas a essência de estabelecer caminhos.

Hofer e Schandel (1978, apud NICOLAU 2001) apresentam a estratégia como definição dos meios fundamentais para o alcance dos objetivos, sofrendo interações do meio. O conceito de estratégia abrange uma serie de teorias e enfoques, dependendo do seu emprego pode significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

De acordo com Vasconcelos (2001, apud CAMARGOS ; DIAS, 2003) introdução da estratégia na Administração ocorreu de maneira tardia, a mesma surgiu como uma disciplina mista, Administração Estratégica, que sofria influência da sociologia e da economia, esse desenvolvimento tardio era reflexo de dois fatores que merecem destaque: a influência da Economia Neoclássica sobre o ambiente acadêmico e a baixa profissionalização na gestão existente na época.

Para Ghemawat (2000) o crescimento da Administração Estratégica ocorreu após a

Segunda Guerra Mundial com o desenvolvimento empresarial, surgindo grandes empresas, de administração complexa, o mercado se tornou mais competitivo e dinâmico, com essas mudanças passou a se exigir conhecimentos específicos dos administradores, que por sua vez passaram a se profissionalizar e a exercer o papel de suma importância no ambiente empresarial.

Mintzberg, Lampel e Ahsstrand (2000) corrobora ao dizer que a Administração Estratégica evoluiu conforme o surgimento de escolas que se encontravam em estágios diferentes são elas: as escolas de natureza prescritivas, que focam como as estratégias devam ser formuladas; as escolas de natureza descritiva seu foco é em como as estratégias são formuladas de fato; e a escola configurativa que tem com foco integrar vários elementos das demais escolas.

Já para Cabral (1998) a evolução da Administração Estratégica se consolidou através dos estilos de estratégias que marcaram as últimas 3 décadas: estilo de planejamento a previsibilidade do futuro se baseia na análise do que se mostra provável; estilo de visão a imprevisibilidade do futuro baseava-se na imaginação do que é possível que ocorra; e estilo de aprendizagem, pois através da compreensão do momento o futuro passa a ser mapeado e enfrentado.

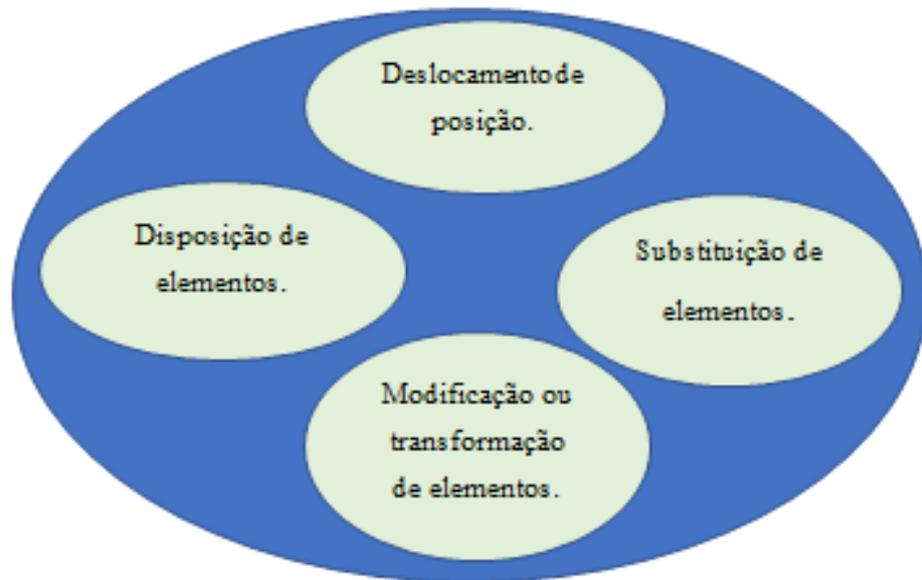
## 2.3 ESTRATEGIAS FRENTE A MUDANÇAS

### 2.3.1 Processo das Mudanças Organizacionais

Em um cenário repleto de incertezas, vulnerabilidade e de diferentes tipos de mudanças, é necessário que as organizações busquem soluções inteligentes e se adequem às transformações do mercado para manterem-se competitivas. No ambiente organizacional é sabido que a mudança é considerada um processo de rotina na área de gestão, mas o fato de ser uma rotina, não faz da mudança um processo menos desafiador (FERNANDES, 2005).

Abordando a mudança organizacional pelo ponto de vista teórico, Fernandes (2005) cita a relação do processo de mudança, definindo como um conjunto de elementos que contribuem para o desenvolvimento de uma organização. Para uma melhor compreensão a figura 01 apresenta os quatro fatores essenciais para construção da gestão de mudança organizacional.

**Figura 01:** Principais fatores das mudanças organizacionais



Fonte: Adaptado de Fernandes 2005

Descrição dos quatro principais fatores de mudança de acordo com Fernandes (2005):

- Deslocamento de uma determinada posição para uma nova posição: É necessário que a organização conheça a posição em que se encontra e posição a qual pretende se deslocar;
- Disposição de elementos de outro modo: Trata-se de uma configuração dos mesmos elementos dentro de uma organização sem alterar o seu papel;
- Substituição de uma coisa por outra: Trata-se da utilização e redirecionamento de novas estratégias e tecnologias;
- Modificação ou transformação: Trata-se de diferenciação da própria cultura da organização.

Levando em consideração os principais fatores de mudanças, torna-se possível obter uma melhor análise das mudanças existentes no mercado e assim poder está buscando melhorias e adaptações destas mudanças, mantendo-se competitiva, podendo assim desenvolver produtos ou serviços de forma inovadora e conseqüentemente conquistando a satisfação dos consumidores (FERNANDES, 2005).

### 2.3.2 Ciclo OODA

De acordo com Schechtman (1996, apud COSTA, 2018), pode-se definir o Ciclo OODA como um protótipo para a tomada de decisão racional, cujo processo é resultado de

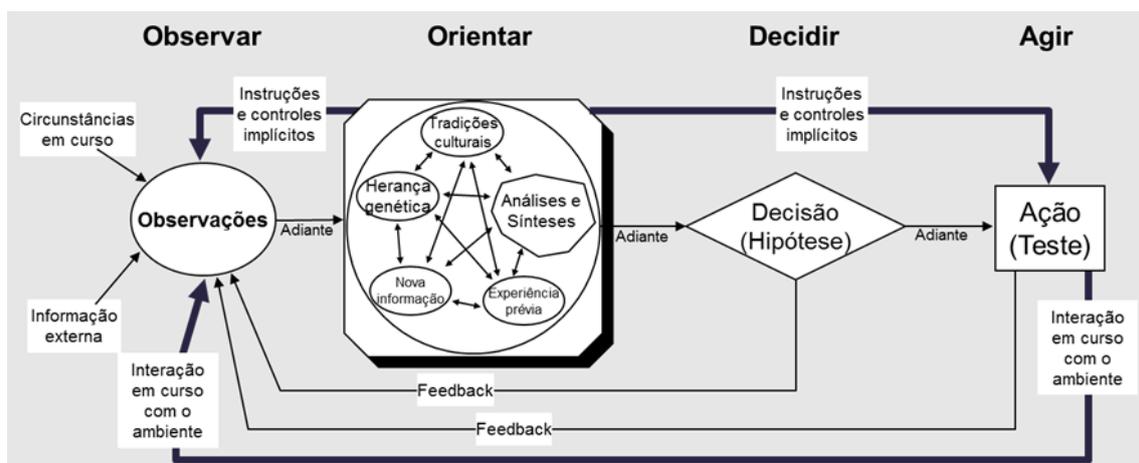
um comportamento racional composto pelas quatro fases, são elas: observação; orientação; decisão e ação.

O acrônimo formulado por John Boyd contém uma síntese do processo cognitivo humano, com a representação de uma competição pela sobrevivência, individual ou coletiva. Com isso, caberia a cada um de nós, garantirmos o funcionamento de nosso ciclo OODA e sobrepondo ao bom funcionamento do ciclo OODA dos respectivos competidores (OSINGA, 2005, tradução nossa).

Segundo Osinga (2005, tradução nossa) há uma grande importância pois o ciclo apresenta existência de mecanismos de retroalimentação, que auxiliam cada uma das etapas do processo, ao mesmo tempo em que permite a continuação do trâmite do processo. Na prática, a ideia do autor com o conceito era destacar o ser humano como centro dos conflitos (OSINGA, 2005, tradução nossa).

Como é possível observar na figura 1, a observação é o ponto inicial do processo, que consiste na coleta de informações externas e as características no qual se encontra o ambiente, como também uma breve análise dos impactos da ação, pelo mecanismo de retroalimentação, que deve ser executada constantemente, para que possa servir como fonte primária de novas informações (FORD, 2010, tradução nossa).

Figura 1 - Ciclo OODA.



Fonte: Boyd (2012). Traduzida por Rodrigo Jaroszewski (2017).

A orientação é o segundo ponto do processo o mesmo permite a compreensão do cenário, de maneira contínua, processando as informações colhidas na observação. Seu output é um conjunto de imagens, percepções e conceitos moldados pelo processo iterativo, constantemente alimentados, seus outputs condicionarão a Decisão e a Ação (FORD, 2010,

tradução nossa).

No momento da decisão é onde ocorre a escolha dos diversos cenários da ação, esses cenários são elaborados na fase da orientação, por fim através da análise desses cenários é formulada uma hipótese de ação, por outro lado a ação consiste no teste da hipótese formulada, devendo ser rápida, ambígua e ameaçadora, uma vez o cenário pode vir a estar em frequente mudança (FORD, 2010, tradução nossa).

### **3 MÉTODO**

A pesquisa foi de natureza básica, uma vez que busca o avanço do conhecimento científico sem a aplicabilidade imediata dos resultados obtidos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória, visando elevar o entendimento de um determinado fenômeno ainda pouco conhecido (APPOLINÁRIO, 2011).

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois segundo Rodrigues e Limena (2006, p. 90) esse tipo de abordagem não se utiliza de procedimentos estatísticos para abordar o tema, na tentativa de descrever a complexidade de uma hipótese, analisando a interação de variáveis e interpretando dados e teorias. A pesquisa terá fontes bibliográficas, conforme Gil (2008) é elaborada através de material já existente destacando principalmente livros e artigos científicos.

A presente pesquisa se utilizou do método de análise de conteúdo, uma vez que Bardin (1977, apud SANTOS 2012) define a como técnicas para a análise da comunicação, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo.

Este estudo foi uma revisão sistemática que teve como objetivo de relacionar evidências sobre assunto ou tema abordado (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Para uma revisão tem-se que se seguir por fases: (1) construção do protocolo (2) definição da pergunta (3) busca dos estudos (4) seleção dos estudos (5) avaliação crítica dos estudos (6) avaliação da coleta dos dados (7) síntese dos dados (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004).

Devido à relevância para a comunidade acadêmica foi escolhido o Portal de Periódicos da Capes como base de dados, uma vez que o mesmo possui uma grande abrangência e disponibiliza diversas opções de tratamento dos resultados, possibilitando uma melhor análise do tema.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### 4.1 CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO

A seleção dos artigos no Portal de Periódicos da Capes ocorreu da seguinte forma: divididas em 4 (quatro) etapas e adicionado limitadores em cada um, se ter um resultado de 19 artigos a serem analisados. A síntese dos resultados das buscas realizadas é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo das buscas realizadas no Portal de Periódicos da Capes

ETAPAS	PALAVRA CHAVE	DATA DE PUBLICAÇÃO	RECURSOS	ASSUNTO	QUANTIDADE
1	VUCA <i>World</i>	-	-	-	450
2	VUCA <i>World</i>	2010 – 2019	-	-	414
3	VUCA <i>World</i>	2010 – 2019	Artigos	-	363
4	VUCA <i>World</i>	2010 – 2019	Artigos	<i>Strategic</i>	18

Fonte: Elaborada pelos Autores

A leitura dos 19 resumos de artigos será necessária para seleção dos artigos relevantes. A exclusão dos artigos se pautará em quatro critérios descritos nos Quadros 2 e 3:

Quadro 2 - Critérios para a inclusão dos artigos

CRITERIOS DE INCLUSÃO	
Tema “Mundo VUCA”	Foi abordado no estudo
Tema “Planejamento Estratégico”	Foi abordado no estudo

Fonte: Elaborada pelos Autores

Quadro 3 - Critérios para a exclusão dos artigos

<b>CRITERIOS DE EXCLUSÃO</b>	
Palavras-chave	Nenhuma relação com “Mundo VUCA” e/ou “Planejamento Estratégico”
Abordagem do Estudo	Muito específica, tais como estudos de casos pontuais e sem análise mais abrangente

Fonte: Elaborada pelos Autores

#### 4.2 DEFINIÇÃO DE PERGUNTA

Este trabalho tem como principal objetivo a compreensão sobre as mudanças na elaboração das estratégias organizacionais trazidas pelo Mundo VUCA, para isso foram elaborados três questionamentos que nortearam o alcance do objetivo, estes são: 1) O que é o Mundo VUCA e quais as mudanças trazidas pelo mesmo? 2) Quais as características do Mundo VUCA, e como o mesmo tem influenciado o mercado? 3) Como são elaboradas as estratégias organizacionais atualmente, identificando as adaptações necessárias ao Mundo VUCA

#### 4.3 BUSCA E SELEÇÃO DOS ESTUDOS

Utilizando os critérios estabelecidos no Protocolo na base de dados Portal de Periódicos da Capes foram encontrados 18 artigos, no entanto 4 desses não se enquadram no critério “Assunto”, pois os mesmos não se remetem a Estratégia, já outros 5 foram excluídos do presente estudo, uma vez que se adequam ao critério de exclusão “Abordagem do Estudo” por se tratarem de estudos de caso.

Quadro 4 - Artigos encontrados no portal de periódicos da capes.

<b>ARTIGOS ENCONTRADOS NO PORTAL DE PERIODICOS DA CAPES</b>				
<b>TÍTULO DO PERIÓDICO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>	<b>ASSUNTO GERAL DO ESTUDO</b>	<b>TIPO DE PUBLICAÇÃO</b>
The complexity of recruiting	SAHAY, Pradeep	2015	Gestão Estratégica Recursos Humanos	Artigo

Why leadership styles matter	TERENCE, Mauri	2017	Gestão Estratégica	Artigo
Learning to lead in a volatile and uncertain world: making experience really matter	BUNKER, Kerry; GECHMAN, Art; RUSH, Jim do	2012	Gestão Estratégica	Artigo
India: MNC strategies for growth and innovation	BRIAN, Leavy	2014	Gestão Estratégica	Artigo
Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges	THORÉN, Kent VENDEL, Martin	2019	Gestão Estratégica	Artigo
Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix	DARTEY-BAAH, Kwasi	2015	Liderança	Artigo
The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity	SINHA, Sabyasachi	2019	Gestão Estratégica	Artigo
Culture vs strategy: which to precede, which to align?	AMARJEEV, Kaul	2019	Gestão Estratégica	Artigo
Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies	LISCHKA, Juliane A	2019	Gestão Estratégica	Artigo

Fonte: Elaborada pelos Autores

#### 4.4. AVALIAÇÃO CRÍTICA DOS ESTUDOS E COLETA DOS DADOS

Os estudos acima selecionados foram avaliados conforme critérios metodológicos que atestam a qualidade que deste modo corroboram com sua participação na presente pesquisa. Foi avaliado o método dos artigos, excluindo estudos de caso, entrevista e estudos bibliométricos. Os artigos foram selecionados na data de 22 de março de 2020 para compor a presente pesquisa, foi utilizado o Portal de Periódicos da Capes como a base de dados para a captação dos estudos, devido à grande relevância para a comunidade acadêmica, uma vez que o mesmo possui uma grande abrangência e disponibiliza diversas opções de tratamento dos resultados, possibilitando uma melhor análise do tema.

Os artigos selecionados passaram por um estudo e descrição de seu resumo, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais compondo assim tanto o referencial teórico como a síntese dos dados e discussão dos resultados do presente estudo, excluindo trabalhos que não possuíam como tema central “Mundo VUCA”.

#### 4.5. SÍNTESE DOS DADOS E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Visando compreender o que é o Mundo VUCA, como o mesmo tem influenciado o mercado e principalmente como o mesmo tem modificado a elaboração das estratégias organizacionais, foi elaborado o seguinte quadro, através de um estudo com uma análise de cada elemento que compunha o respectivo artigo.

Quadro 4 - Artigos encontrados no portal de periódicos da capes

<b>ESTUDOS INCLUÍDOS</b>	<b>VISÃO GERAL SOB O MUNDO VUCA</b>	<b>MUDANÇAS TRAZIDAS PELO MUNDO VUCA</b>	<b>ESTRATÉGIAS PERANTE O MUNDO VUCA</b>
SAHAY, Pradeep (2015, tradução nossa)	Um fenômeno que requer mudanças nas Organizações e nas tomadas de decisões	Torna o ambiente de negócios mais volátil, incerto, complexo e ambíguo	Reestruturação das estruturas e processos internos, a fim de racionalizar todo conhecimento sobre as mudanças para uma melhor de tomada de decisão.
TERENCE, Mauri (2017, tradução nossa)	Grande fluxo de mudanças, nas quais as Organizações devem estar voltadas para melhor agir diante desse cenário	As Organizações devem estar voltadas para aproveitar oportunidades, romper zonas de conforto e sempre estarem suscetíveis à mudanças	Devem estar orientadas para as oportunidades para encontrar novas maneiras originais de resolver os novos desafios
BUNKER, Kerry; GECHMAN, Art; RUSH, Jim do (2012, tradução nossa)	Vivemos (VUCA) mundo mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. As organizações devem ser capazes de reconhecer mudanças na necessidade do cliente, dominar a cabeça de capacidade	As lições aprendidas com o que funcionou tão bem no passado podem ser limitadas ou mesmo sua aplicação ser negativa para os desafios do presente	As organizações precisam ser compostas por pessoas capazes de extrair e aprender com as suas experiências de uma forma autogerida com prazos mais curtos e custos mais baixos

	tecnológica, e vê oportunidades em mudanças econômicas		
BRIAN, Leavy (2014, tradução nossa)	Mudanças frequentes que colocam as Organizações em uma posição de altos riscos devido a um cenário complexo com incertezas e resultados ambíguos	Surgimento de situações e mudanças complexas, fazer o que era feito e tido como certo se tornou ineficiente	As Organizações devem estar dispostas a assumir riscos calculados e possuírem um sentido apurado para as oportunidades de mercado
THORÉN, Kent VENDEL, Martin (2019, tradução nossa)	Está afetando cada vez mais as Organizações, tornando as situações ainda mais complexas	Decisões de longo prazo se tornam ainda mais complexas com o aumento da imprevisibilidade ainda mais as dificuldades	Necessidade de métodos que possam inspirar um diálogo eficaz sobre futuros distantes (Backcasting)
DARTEY-BAAH, Kwasi (2015, tradução nossa)	O novo ambiente trazido pelo Mundo VUCA faz com que as Organizações devam estar focadas não apenas no cumprimento das metas, mas também nas adaptações necessárias a esse cenário	Necessidade de rápida adaptação quanto aos mercados turbulentos e as novas tecnologias	Oferecer excelente desempenho em relação às metas atuais; e efetivamente inovar e adaptar-se a mudanças rápidas e turbulentas nos mercados e tecnologias
SINHA, Sabyasachi (2019, tradução nossa)	Fenômeno que torna mudanças se tornam frequente e o cenário complexo, no qual necessita de uma adaptação para a nova realidade	Necessidade de que as organizações que operam em condições externas incertas, precisarem buscar objetivos tanto de eficiência como de inovação simultaneamente	Deliberada como um continuum, com uma orientação correta para acionar os processos na direção dos vários níveis da empresa
AMARJEEV, Kaul (2019, tradução nossa)	Fenômeno no qual implica rápidas mudanças no mercado	Necessidade de adaptabilidade organizacional quanto as rápidas mudanças do mercado	A Estratégia ganha um maior destaque na cultura para o aprendizado contínuo, a fim de uma maior adaptabilidade em um ambiente de negócios em rápida mudança

LISCHKA, Juliane A (2019, tradução nossa)	O alto ritmo das mudanças, a falta de conhecimento sobre interconectividade, opções confusas e a diversidade de resultados em potencial	Um elevado senso de vulnerabilidade quanto as mudanças, que é visto como negativo, uma vez que essas mudanças podem trazer resultados negativos para a organização	As Organizações necessitam ser mais dinâmicas quanto as mudanças para um enquadramento inicial de turbulência com um ambiente imprevisível
---	---	--	--

Fonte: Elaborada pelos Autores

A partir deste apurado é possível perceber a importância do Mundo VUCA para o mundo dos negócios, pois o mesmo vem alterando o fluxo dos acontecimentos, no qual as Organizações devem se adaptar a ele, segundo Lischka (2019, tradução nossa) o VUCA tornou alto o ritmo das mudanças, a falta de conhecimento sobre interconectividade, opções confusas e a diversidade de resultados em potencial. Por esse motivo se faz necessária uma reestruturação das estruturas e processos internos, a fim de racionalizar todo conhecimento sobre as mudanças para uma melhor de tomada de decisão. (SAHAY, 2015, tradução nossa)

Diante desses acontecimentos o Mundo VUCA impõe outras atribuições as Organizações que agora não é apenas a lucratividade, como deixa claro Dartey-Baah (2015, tradução nossa) com o novo ambiente imposto pelo Mundo VUCA as Organizações passam a estarem focadas não apenas no cumprimento das metas, mas também nas adaptações necessárias a esse cenário para conseguirem se manter. Para Brian (2014, tradução nossa) as Organizações devem estar dispostas a assumir riscos calculados e possuírem um sentido apurado para as oportunidades de mercado.

Nesse contexto segundo Lischka (2019, tradução nossa) as Organizações necessitam ser mais dinâmicas quanto as mudanças para um enquadramento inicial de turbulência com um ambiente imprevisível. Para que isso seja possível a Estratégia Organizacional ganhou um maior destaque na cultura para o aprendizado contínuo, a fim de uma maior adaptabilidade em um ambiente de negócios em rápida mudança (AMARJEEV, 2019, tradução nossa).

Para Dartey-Baah (2015, tradução nossa) a Estratégia Organizacional deve oferecer excelente desempenho em relação às metas atuais; e efetivamente inovar e adaptar-se a mudanças rápidas e turbulentas nos mercados e tecnologias. Diante disso as organizações precisam ser compostas por pessoas capazes de extrair e aprender com as suas experiências de

uma forma autogerida com prazos mais curtos e custos mais baixos (BUNKER; GECHMAN; RUSH, 2014, tradução nossa)

Segundo Sinha (2019, tradução nossa) a Estratégia deve ser definida de maneira contínua e ela deve estar voltada para acionar os processos devidos, a fim de que os processos sejam direcionados para os vários níveis da empresa. Fortalecendo esse pensamento Thorén e Vendel (2019, tradução nossa) defende a necessidade de métodos que possam inspirar um diálogo eficaz sobre futuros distantes, entre todos os níveis da Organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal desse artigo foi compreender as mudanças na elaboração das estratégias organizacionais trazidas pelo Mundo VUCA, com o intuito de identificar as adaptações necessárias ao Mundo VUCA, e para isso foi realizada uma Revisão Sistemática composta de 7 fases, sendo estas: (1) construção do protocolo (2) definição da pergunta (3) busca dos estudos (4) seleção dos estudos (5) avaliação crítica dos estudos (6) avaliação da coleta dos dados (7), analisando assim a síntese dos artigos estudados esses elaborados a partir de 2010, publicados no Portal de Periódicos da CAPES.

O objetivo do artigo foi atingido, ao compreender que o Mundo VUCA trouxe mudanças significativa tanto no âmbito social como no empresarial, atualmente a realidade se encontra em constante mudanças e essas tornaram o mundo dos negócios volátil, incerto, complexo e ambíguo, as Organizações passaram e ainda passam por adaptações, principalmente na tomadas de decisões, e para isso a Estratégia Organizacional passou a ser mais dinâmica em relação as mudanças e mais ágil no processo decisório.

Por tanto, as Organizações veem se adequando a esse novo cenário em que há a necessidade de mais dinamicidade, para que as mesmas consigam se adequarem a esse novo cenário turbulento e imprevisível, devendo assim se tornarem mais adaptáveis com prazos mais curtos e custos mais baixos, assumindo riscos calculados e possuïrem um sentido apurado para as oportunidades de mercado.

Diante dessas necessidades a Estratégia Organizacional se reinventou deixando de ser apenas a elaboração de políticas e objetivos, a mesma passou a se preocupar com os meios para o alcance de determinado objetivo, também com a relação do ambiente externo com a Empresa, surgindo assim novas ferramentas como o Ciclo OODA, este um modelo de tomada

de decisões composto por fases e essas retroalimentadas com feedbacks, as quais tornam esse modelo mais adaptável e ágil perante as mudanças que podem ocorrer tanto no ambiente externo como interno da Organização.

## REFERÊNCIAS

- AMARJEEV, K. **Culture vs strategy: which to precede, which to align?** Journal of Strategy and Management, 12(1), 116–136, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-04-2018-0036/full/html>> Acesso em: 22 de março de 2020
- APPOLINÁRIO, **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BENNETT, N; LEMOINE, J. **What VUCA really means for you**. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>> Acesso em: 15 de junho de 2019
- BRIAN, L. India: MNC strategies for growth and innovation. Strategy & Leadership, 42(2), 30–39, 2014. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-01-2014-0002/full/html>> Acesso em: 22 de março de 2020
- BUNKER, K., GECHMAN, A., & RUSH, J. do. **Learning to lead in a volatile and uncertain world: making experience really matter**. Business Strategy Series, 13(6), 288–294. 2012.. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515631211286137/full/html>> Acesso em: 22 de março de 2020
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-09.pdf>. Acesso em : 09 março de 2019
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, 2003.
- COSTA, J. G. B. **John Boyd, obra e influência: elementos para um programa de pesquisas**. Orientador: Martins José Miguel Quedi. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/193540>>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- DARTEY-BAAH, K. **Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix**. Journal of Global Responsibility, 6(1), 99–112, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/275647806\\_Resilient\\_leadership\\_a\\_transformational-transactional\\_leadership\\_mix](https://www.researchgate.net/publication/275647806_Resilient_leadership_a_transformational-transactional_leadership_mix)> Acesso: 23 de março de 2020

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERNANDES, E. A. N. **Gestão da Mudança Organizacional**.: Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, Guarda, Portugal. 2005. v. 6. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/Manual%206->>. Acesso em: 13 maio 2019.

FORD, Daniel. A Vision So Noble: John Boyd, the OODA Loop, and America's War on Terror. Durnham: War Bird Books, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-qRB-RnhalYC&oi=fnd&pg=PA18&dq=A+Vision+So+Noble:+John+Boyd,+the+OODA+Loop,+and+America%27s+War+on+Terror&ots=tkCQ5vsTG7&sig=p421tvu9oRFnanAir6ETs95I8fA#v=onepage&q=A%20Vision%20So%20Noble%3A%20John%20Boyd%2C%20the%20OODA%20Loop%2C%20and%20America's%20War%20on%20Terror&f=false>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 549-56, maio/jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v12n3/v12n3a14>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo**: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

JAROSZEWSKI, Rodrigo. **O Ciclo OODA**. Metódico, [S.l.], 6 mar. 2017. Disponível em: <<https://rodrigolj.wordpress.com/2017/03/06/o-ciclo-ooda/>>. Acesso em: 01 abr. 2020.

JOHANSEN, B. **Get there early**: Sensing the future to compete in the present. Berrett-Koehler Publishers, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/book/134856320/Get-There-Early-Sensing-the-Future-to-Compete-in-the-Present>> Acesso: 27 de março de 2020.

LISCHKA, J. A. **Strategic renewal during technology change**: Tracking the digital journey of legacy news companies. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182–201, 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/334066568\\_Strategic\\_renewal\\_during\\_technology\\_change\\_Tracking\\_the\\_digital\\_journey\\_of\\_legacy\\_news\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/334066568_Strategic_renewal_during_technology_change_Tracking_the_digital_journey_of_legacy_news_companies)> Acesso em: 23 de março de 2020.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão

Empresarial, Lisboa, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/268416945\\_O\\_CONCEITO\\_DE ESTRATEGIA](https://www.researchgate.net/publication/268416945_O_CONCEITO_DE ESTRATEGIA)>. Acesso em: 3 mar. 2020.

OSINGA, F. **Science, strategy and war: The strategic theory of John Boyd**. Delft: Eburon Academic Publishers, 2005. Disponível em: <<http://chicagoboyz.net/blogfiles/OsingaBoydThesis.pdf>>. Acesso em 14 de abril de 2020.

RODRIGUES, M. L.; LIMENA, M. M. C. (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006.

PRADEEP, S. **The complexity of recruiting**. *Strategic HR Review*, 14(5), 182–187, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/283275741\\_The\\_complexity\\_of\\_recruiting](https://www.researchgate.net/publication/283275741_The_complexity_of_recruiting)> Acesso em: 23 de março de 2020

SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. **Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. *Rev. Bras. Fisioter.* São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan. 2007. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-35552007000100013](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013)> Acesso em: 20 fevereiro 2019.

SANTOS, F. M. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. Resenha de: [BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <[www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291](http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291)> Acesso em: 24 fevereiro 2019.

SINHA, S. **The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity**. *Journal of Strategy and Management*, 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/333635355\\_The\\_emergent-strategy\\_process\\_of\\_initiating\\_organizational\\_ambidexterity#:~:text=The%20emergent%2Ds trategy%20process%20of%20organizational%20ambidexterity%20gets%20initiated%20throu gh,of%20employees%20at%20multiple%20levels](https://www.researchgate.net/publication/333635355_The_emergent-strategy_process_of_initiating_organizational_ambidexterity#:~:text=The%20emergent%2Ds trategy%20process%20of%20organizational%20ambidexterity%20gets%20initiated%20throu gh,of%20employees%20at%20multiple%20levels)> Acesso em: 23 de março de 2020

TERENCE, M. **Why leadership styles matter**. *Strategic Direction*, 33(1), 1–4, 2017, Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SD-10-2016-0141/full/html>> Acesso em: 24 de março de 2020

THORÉN, K., & VENDEL, M. **Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges**. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 298–312, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-10-2017-0072/full/html#:~:text=Backcasting%20helps%20managers%20involve%20and, strategic%20 management%20is%20under%2Dresearched.>> Acesso em: 24 de março de 2020

WHITEMAN, L **USAWC Strategy Research Project**. Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy, Pennsylvania, EUA, 1998. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345812.pdf>> Acesso em: 24 fevereiro 2019.