

# O PAPEL ESTRATÉGICO DO NOVO GESTOR DE OPERAÇÕES NO SÉCULO XXI

Gustavo Resende de Oliveira<sup>1</sup>  
e-mail: gustavoresendeo@outlook.com  
João Victor Barcelos Morsoleto<sup>2</sup>  
e-mail: jmorsoleto@hotmail.com  
Wagner Cardoso  
e-mail: wagner.cardoso@uniube.br<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar a literatura científica disponível, no domínio da Gestão Estratégica e Liderança, para compreender os requisitos necessários à capacitação gerencial. Para tanto, utiliza-se os princípios da pesquisa qualitativa com o intuito de buscar aprofundamento no contexto no qual os gestores se estabelecem. Como resultado, apresenta-se que o papel do novo gestor de operações no século XXI é ter uma visão humanizada sobre o comportamento social, além de conhecer bem o ambiente organizacional no qual está inserido. Isso significa estar ciente das necessidades das outras pessoas e dos recursos disponíveis para atender essas necessidades. É preciso mais do que habilidades técnicas para o sucesso da gestão, precisa-se também agir de forma colaborativa e participativa para agregar valor à empresa e às pessoas que compõem essa estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Gestor de Operações. Gestão Estratégica. Liderança.

## THE STRATEGIC ROLE OF NEW OPERATIONS MANAGER ON 21<sup>ST</sup> CENTURY

### ABSTRACT

This article aims to evaluate scientific literature, in the field of Strategic Management and Leadership, to comprehend the necessary requirements for managerial qualification. For this, is used the principles of qualitative research with the intention to seek deepening in the context in which the managers settle down. As result, is present that the role of new operations manager on 21<sup>st</sup> century is to have a humanized view of social behavior, besides to know well the organizational environment in which it operates. This means being aware of other people's needs and the resources available to meet those needs. It takes more than technical skills for successful management, it also needs to act collaboratively and participatively to add value to the company and the people who make up this organizational structure

---

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba.

<sup>2</sup> Graduando em Engenharia de Produção na Universidade de Uberaba.

<sup>3</sup> Professor Orientador da Universidade de Uberaba, graduado em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia de Produção.

**Keywords:** Operations Manager. Strategic Management. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Existem algumas compreensões principais que influenciaram a escolha do tema para o presente trabalho de pesquisa. Por um lado, a gestão é saber liderar, de alguma forma, o ambiente em que se encontra. Por outro, é determinar metas e objetivos, organizar, controlar e dirigir atividades para prover os incrementos necessários ao processo administrativo, buscando conduzir um bom desempenho operacional.

Diante disso, entende-se que além da percepção supracitada, para um gestor é preciso ter visão, coragem, integridade, responsabilidade, senso de cooperação e liderança. Todas essas atribuições são essenciais para a empresa, onde a função desempenhada pelo gestor se torna o eixo central para exercer as tarefas confiadas à gestão.

A partir dessas observações busca-se conciliar neste trabalho, esses diferentes enfoques tanto em questão de posturas passadas quanto de tendências atuais. Para tanto, faz-se necessário considerar alguns conceitos fundamentais para o contexto da temática analisada, tal como, no campo da Gestão de Operações.

O cenário globalizado e a competitividade empresarial colocaram a gestão operacional como alvo de atenção dos responsáveis pelo planejamento e controle dos processos. Assim, aquilo que era uma tarefa de rotina da área de produção, se tornou um sistema dinâmico com vistas a responder as crescentes demandas do mercado.

Tais circunstâncias pressupõem um novo paradigma da produção. Isso quer dizer que a necessidade de se examinar e definir continuamente os sistemas de produção segundo as exigências típicas das variações que vão ocorrendo no ambiente das organizações, surgem como uma nova tarefa, antes inexistente.

Fusco e Sacomano (2007), explicam que um sistema de produção é um conjunto formado por duas partes inter-relacionadas que atuam sobre as entradas, conforme padrões pré-estabelecidos, para produzir as saídas. Tal sistema é responsável por manter a empresa ativa e, está diretamente engajado em torná-la competitiva e gerar bons resultados na obtenção de vendas e serviços para o mercado consumidor. Portanto, todos os setores de uma organização que estão envolvidos em produzir bens e desenvolver serviços, com intuito de atingir objetivos pré-estabelecidos, fazem parte de um sistema de operações.

Complementarmente, Lisboa e Gomes (2008), definem a Gestão de Operações como a atividade de gerenciar os processos (planejamento, operação, controle, monitoramento e otimização) que transformam bens em serviços. Conforme os autores, o objetivo desta área é garantir a transformação eficaz de recursos (*inputs*) em produtos ou serviços (*outputs*). Em função disso, independentemente do tipo de organização, a tomada de decisões é correlata e diz respeito à forma como os produtos ou serviços irão ser produzidos, principalmente em relação ao planejamento das atividades, à utilização eficaz dos recursos, e à seleção dos indicadores a utilizar no monitoramento do desempenho organizacional.

Dessa forma, o termo Gestão de Operações pode ser usado de forma restrita ou genérica, para se referir ao conjunto de processos de um departamento em particular, ou para incluir os conjuntos de processos de outros departamentos, respectivamente. Nesta perspectiva, a Gestão de Operações se mostra como uma área funcional e interdisciplinar, pois, a fim de transformar bens em serviços através de um sistema de produção que gera um maior valor agregado para o consumidor final, encontram-se a atuação dos diretores, gestores, supervisores e demais colaboradores da empresa (PEREIRA et al, 2015).

O gestor de operações desempenha um papel fundamental na administração dos processos do sistema de produção de uma organização. Segundo Lucena e Cunha (2001), as múltiplas situações diárias exigem do gestor diferentes habilidades para o efetivo tratamento. Portanto, a atividade gerencial se torna uma tarefa dinâmica e complexa, onde é essencial para o profissional conhecer bem o ambiente e o trabalho que executa.

Diante de todo o exposto, acredita-se ser possível problematizar o papel do gestor de operações no século XXI, sobretudo em relação as atribuições necessárias para a prática gerencial. Tendo em vista o problema que se apresenta, este estudo buscará responder a seguinte pergunta: Quais conhecimentos transformacionais o novo gestor deveria adquirir?

Nesta perspectiva, este trabalho tem como objetivo geral avaliar a literatura científica disponível, no domínio da Gestão Estratégica e Liderança, para compreender os requisitos necessários à capacitação gerencial.

Como objetivos específicos tem-se:

- Analisar a gestão estratégica, sua importância e aplicabilidade;
- Levantar aspectos de liderança como estratégia para exercer a função gerencial;
- Instigar a mudança dos perfis dos novos gestores.

O estudo segue os princípios da pesquisa qualitativa, pois conforme Gerhardt e Silveira (2009), busca o aprofundamento em determinado grupo social (os novos gestores).

A justificativa deste estudo está relacionada ao fato de que quanto mais evoluídos os mercados se tornam, mais as organizações tem a necessidade de se manterem estrategicamente competitivas. Em consequência disso, os modelos de gestão também vão sendo aprimorados, restando ao gestor se aperfeiçoar e reinventar diante das tarefas complexas do mundo de trabalho. Sendo assim, este estudo se reconhece como meio para propor mudanças nos perfis gerenciais do século XXI.

## **2 GESTÃO DE OPERAÇÕES**

### **2.1 Estratégia e gestão**

Estratégia deriva do grego *strategos*, que significa habilidades do general e concebe em seu conceito uma conotação militarizada trazendo a ideia de objetivo a ser atingido e plano de ação a ser alcançado segundo o comportamento do inimigo.

O vocábulo estratégia foi trabalhado por Sun Tzu (500 a. C.) na obra intitulada a Arte da Guerra, na qual trazia princípios sobre o trabalho militar estratégico (HORWATH, 2006). No tempo de Péricles (450 a. C.), foi usado para apontar as atividades administrativas, tais como, de liderança, oratória e poder (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2011). Na Macedônia, Alexandre, o Grande (330 a. C.), utilizou o termo para referenciar um sistema de governo unificado (PEREIRA, 2009). No entanto, foi somente na Revolução Industrial que a palavra estratégia passou a ser vinculada ao contexto empresarial, devido ao intenso crescimento da economia e da produtividade vivenciados na época.

A palavra estratégia evoluiu para uma disciplina acadêmica formal, denominada de gestão estratégica, com teorias, conceitos e razões práticas. Conforme elucidado por Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), a gestão usa o termo estratégia para correlacionar a atividade do general com a do gestor em uma organização, mantendo o contexto semântico da palavra, o de definir caminhos. Atualmente, a gestão estratégica representa um importante instrumento de gestão frente ao mercado competitivo global.

Segundo Rumelt, Schendel e Teece (1994), a gestão estratégica é sobre a direção das organizações. Isto inclui os assuntos relacionados à gerência que buscam explicações para o sucesso e insucesso das ações empresariais. Para os autores, a gestão estratégica torna-se uma

ferramenta útil, pois permite que o conteúdo da tomada de decisão possa ser modificado, ou ainda melhorado, dentro de um fluxo de informações empresarias.

Nesta mesma perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), definem a gestão estratégica como plano e padrão, isto é, plano que as empresas desenvolvem para o futuro, com base em padrões extraídos do passado. Para os autores, o processo estratégico precisa fomentar o aprendizado e refletir as condições existentes.

Para Porter (2004), a estratégia é tida como o conjunto de orientações seguidas por uma empresa, visando a melhoria de sua posição frente às forças competitivas. Conforme o autor, as estratégias devem ser fruto da cultura da empresa e de seus diretores.

Johnson, Scholes e Whittington (2011), ressaltam que a gestão estratégica atinge um alcance muito maior do que as tarefas desempenhadas de modo rotineiro, pois está mais relacionada à complexidade que surge de situações incertas e incomuns do que às que exigem recursos de gerenciamento previamente organizados. Os autores explicam que o gestor que deseja administrar ou exercer influência sobre a estratégia deve desenvolver a capacidade de conceber uma visão geral sobre toda a situação, e não atuar somente num determinado contexto onde a estratégia se encontra delimitada.

Conforme Thompson, Strickland III e Gamble (2011), existem dois aspectos principais que definem a importância da gestão estratégica. O primeiro deles refere-se à forma como os objetivos pretendidos pela empresa serão conduzidos, ou seja, uma estratégia bem pensada e formulada é capaz de permitir que a organização seja direcionada para obter vantagem competitiva. O segundo supõe que uma empresa focada estrategicamente pode sair à frente daquela que coloca o processo estratégico em segundo plano.

As presunções dos autores supracitados compartilham da mesma perspectiva quando consideram que a gestão estratégica são funções de gerenciamento fundamentais para permitir que as empresas ganhem destaque no mercado global. Nesse sentido, o papel gerencial não se delimita como um sistema de controle, mas como um processo dinâmico que desenvolve movimentos estratégicos para produzir excelência operacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), elucida que a aplicabilidade do processo de gestão estratégica se desenvolve em dois subprocessos distintos e sequenciais, sendo eles: a formação da estratégia e a implementação da estratégia.

Segundo Mintzberg et al (2007), a formação da estratégia deve considerar a sensatez, visão intuitiva, aprendizado emergente, cognição individual, interação social, senso de cooperação e conflito, tudo isso em resposta ao ambiente externo.

Andrade e Amboni (2010), também contemplam a questão levantando que a formação da estratégia consiste no envolvimento de algumas ações como estudar, perguntar, ouvir e falar, evitando ideias irreversíveis, ou seja, que não são passíveis de serem modificadas. Para os autores, é necessário estruturar conscientemente a flexibilidade, já que a formação da estratégia é um processo contínuo no qual se torna impossível prever com exatidão a forma ou momento de todas as ameaças e oportunidades que uma organização deve encontrar. Por isso, as estratégias devem ter acompanhamento constante e passar sempre por avaliação, de modo a minimizar os desvios ao longo do processo.

Logo, a implementação da estratégia refere-se à execução dos planos e estratégias, cujo propósito visa atingir as metas da organização no longo prazo. Trata-se de um processo no qual a empresa se desenvolve, integrando sua estrutura, cultura, recursos, pessoas e sistemas de controle para atuar estrategicamente frente ao mercado competitivo. Nessa perspectiva, tal processo tem um papel importante na busca pelo sucesso empresarial.

Para Cândido (2012), a implementação da estratégia inclui algumas atividades principais que são essenciais ao processo de gestão, sendo elas, a distribuição de recursos pelos vários departamentos da empresa (recursos financeiros, recursos humanos, instalações e equipamentos); e o ajuste da estrutura organizacional (direcionada a manter os funcionários inclinados às mudanças organizacionais no intuito de eliminar quaisquer resistências frente ao conteúdo estratégico, para estimular o senso de cooperação e aumentar o grau de comprometimento em direção aos objetivos da empresa).

Ainda para Cândido (2012), a necessidade de mudanças, como por exemplo, nas atribuições de cargos, em linhas de autoridade, em canais de comunicação e estruturas da empresa podem gerar fortes incertezas, ansiedades e até medos, tanto nos gestores quanto nos demais colaboradores da organização. Portanto, o processo de implementação da estratégia tende a ser influenciado por fatores externos ao processo pré-estabelecido (formação da estratégia), podendo representar um problema à etapa de implementação.

Diante desta dinamicidade, o processo de implementação da estratégia acaba, por vezes, sendo mais complexo que o processo de formação da estratégia, uma vez que, se desdobra numa perspectiva de comportamento humano exigindo liderança e habilidades de gerenciamento. Em função disto, Chiavenato e Sapiro (2009), expõem sobre a importância em considerar os funcionários da empresa como protagonistas e não como meros telespectadores do processo de gestão estratégica, de modo que estes sujeitos se sintam responsáveis e importantes nesse

contexto. Nesta vertente, com base na visão de Chiavenato e Sapiro (2009), Helbingen Junior (2016, p. 5) destaca dois aspectos essenciais:

[...] 2. Comunicação e orientação: Todas as áreas, equipes e pessoas devem receber intensa comunicação e orientação clara a respeito de como tornar a estratégia formulada uma realidade cotidiana através da execução dos planos de ação – táticos e operacionais – para que todos estejam envolvidos e integrados no processo. [...]

[...] 6. Participação e engajamento das pessoas: As pessoas devem ser sempre incluídas no processo de gestão estratégica. É necessária a completa adesão das pessoas para que a estratégia possa ser adequadamente entendida, aceita, executada e posta em marcha. Entusiasmo, motivação, estimulação, firmeza, reconhecimento e recompensas são indispensáveis. A estratégia precisa envolver um clima de consenso e harmonia que permita sua execução e alcance de resultados.

Assim, a efetividade da implementação da estratégia depende da capacidade do gestor em assimilar o conteúdo estratégico exigido pela organização, conhecer as variáveis necessárias a serem modificadas no ambiente organizacional, combater a resistência a mudanças, promover com qualidade a comunicação interna, de modo a envolver e tornar clara que a participação dos colaboradores representam consequências benéficas à organização. Em linhas gerais, é imprescindível que o gerenciamento seja conduzido por gestores devidamente qualificados, munidos de recursos e que conheçam bem as ferramentas de gestão e softwares necessários para assegurar o sucesso da gestão estratégica.

## **2.2 Gestão estratégica de operações**

Sob a ótica da estratégia, a gestão de operações refere-se ao estabelecimento de políticas e planos para utilizar os recursos de uma organização, com vistas a dar suporte à estratégia no longo prazo. Trata-se de um processo de planejamento que coordena as metas operacionais com os objetivos mais amplos da empresa. Uma vez que os objetivos das organizações mudam em função do tempo, a estratégia da produção precisa ser modelada de modo a antecipar as necessidades futuras (ANTUNES JÚNIOR; KLIPPEL, 2006).

O foco da gestão estratégica de operações converge para todas as atividades que permitam que a organização, como um todo, transforme uma variedade de insumos em saídas para o cliente final. As operações não ocorrem apenas no setor de produção, mas sim através de uma série de operações que incluem o manuseio de inventários, logística, processamento de informações, além de atividades contábeis e administrativas. Portanto, o gerenciamento de operações na contemporaneidade infere às organizações considerarem-se como parte de um ambiente mais amplo e estendido (FUSCO; SACOMANO, 2007).

Tal abordagem compete ao gestor de operações responsabilidades diretas por algumas atividades e indiretas por outras. Como responsabilidades diretas é fundamental que todos os membros da equipe de administração entendam os objetivos de longo prazo da empresa. Também cabe ao gestor encontrar caminhos que possibilitem melhorar de forma contínua o desempenho de suas operações e atuar de forma estratégica. As responsabilidades indiretas compreendem interagir com os gestores de outras áreas funcionais da organização, cujas funções têm impacto nas operações. Essas áreas incluem marketing, finanças, contabilidade e recursos humanos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Slack, Chambers e Johnston (2002), também atribuem aos gestores responsabilidades amplas, que consistem no interesse com o ambiente no qual o negócio opera e, em relação ao bem-estar das pessoas que trabalham na empresa. Os autores destacam tais responsabilidades tendo em vista: a globalização (como lidar com o mercado expandido); proteção ambiental (evitar responsabilidades de desempenho sem considerar o fator ambiental); responsabilidade social (a forma como uma operação é administrada na empresa tem impacto significativo sobre os indivíduos que ali trabalham, além dos fornecedores e consumidores); consciência tecnológica (questões de tecnologia de processos em tempos de mudança); e, por fim, gestão do conhecimento (sendo o conhecimento que se detém, o fator competitivo).

Todas as responsabilidades supracitadas representam desafios consideráveis para os novos gestores de operação. Desse modo, o objetivo principal de uma gestão bem-sucedida é a capacidade de recorrer aos recursos de muitas disciplinas e integrar princípios relevantes e informações básicas para definir e analisar um problema. Uma vez definido, o gestor deve identificar possíveis soluções alternativas, avaliá-las em termos dos objetivos e valores mais amplos da organização, implementar a solução aparentemente dominante e, finalmente, avaliar as consequências reais da solução para a eficácia operacional.

### **2.3 Ferramentas de gestão**

Para que a empresa atue a proposta estratégica de modo efetivo é necessário o processo de monitoramento constante. Na unidade operacional, os gestores mantêm o foco em examinar e definir continuamente os detalhes, com intuito de alcançar as metas estipuladas. O meio pelo qual o gestor de operações desenvolve a gestão estratégica influenciará nos demais setores da empresa. Como apontado por Fusco e Sacomano (2007, p. 43): “Parte do papel da produção na

empresa é apoiar sua estratégia. Isto é, deve desenvolver recursos para viabilizar as condições que permitam que a organização atinja os objetivos estratégicos.”

Segundo Pedroza e Cantú (2008), a formulação da estratégia implica na escolha de métodos de análise mais adequados à capacidade operacional da empresa. A relevância destas metodologias pode contribuir positivamente no processo de implementação da estratégia. Além disso, tornam possível identificar pontos-chave a serem modificados tanto para reestruturação da estratégia quanto para mudanças tecnológicas nos sistemas de negócios e equipamentos. Ainda conforme os autores, a formação e a implementação da estratégia devem desenrolar-se num processo contínuo e participativo.

Como ferramenta útil para a gestão estratégica, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste no tratamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, visando obter uma percepção da realidade diante do mercado no qual a organização está inserida. Aspectos relacionados ao ambiente interno e externo da organização são incorporados à ferramenta. Pontos fortes e pontos fracos são relacionados ao ambiente externo, representando a capacidade da organização em obter vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como a possibilidade de enfrentar as possíveis ameaças. Em relação ao ambiente externo, as oportunidades são realidades que podem ser exploradas para beneficiar a organização. Enquanto que, por outro lado, as ameaças são realidades que podem levar a problemas para a empresa (SARSBY, 2016).

Sobre os benefícios que os gestores podem tirar da utilização da análise SWOT como ferramenta estratégica, Andion e Fava (2002, p. 33), enfatizam que:

Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder as ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Nessa perspectiva, o monitoramento ambiental fornece elementos significativos para que o gestor possa determinar o caminho a ser seguido pela organização.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é outra importante ferramenta organizacional. Sua aplicação consiste numa abordagem que exprime a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997). Para o gestor, a contribuição do *Balanced Scorecard* tem foco na oportunidade de monitorar o ambiente competitivo moderno em

constante modificação. Dessa forma, é possível que o gestor questione as hipóteses traçadas e reflita sobre a viabilidade da ferramenta sob a qual esta em uso perante as evidências e observações correntes. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1996, p. 20) afirmam que os gestores “[...] precisam saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia permanecem válidas.”

O software de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*) é uma ferramenta que fornece o rastreamento e visibilidade da informação de qualquer parte da organização da sua cadeia de suprimento, permitindo que os gestores possam tomar decisões inteligentes. Com o ERP é possível obter suporte a todos os sistemas operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Conforme Padilha e Marins (2005, p. 104):

[...] o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios.

A utilização do sistema ERP influencia a efetividade da gestão estratégica das organizações, de modo que o uso do método também favorece a adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis e enxutas.

O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), conhecido também como Ciclo de *Shewart*, Ciclo de Qualidade, ou ainda, Ciclo de *Deming*, é uma metodologia que permite a análise e diagnóstico de problemas organizacionais, sendo de grande utilidade para a solução de problemas. O objetivo desta ferramenta é oportunizar o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua, para o planejamento de qualidade, e também para o monitoramento do nível de controle a partir de padrões de manutenção. Como apontando por Pacheco et al (2012), na utilização do PDCA é importante que todos na organização tenham conhecimento do processo e de sua aplicação para que entendam “a visão processual, tal como, a identificação clara de insumos, dos clientes e das saídas, além dos relacionamentos internos que existem na organização” (relação entre cliente e fornecedor interno).

A importância da utilização destes indicadores e ferramentas tem sido de grande relevância para a função gerencial. Nessa abordagem, as organizações esperam de seus gestores a efetividade dos conhecimentos, além da habilidade em lidar com as situações do ambiente cada vez mais turbulento, exigente e complexo. Sendo assim, torna-se necessário ao gestor aplicar metodologias que atendam as expectativas da empresa.

## **3 LIDERANÇA**

### **3.1 Conceito e atribuições**

Yukl (2008) define liderança como o processo de influenciar outras pessoas a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, ou ainda, os esforços necessários para alcançar objetivos compartilhados. Conforme o autor, esta definição inclui esforços não apenas para influenciar e facilitar o trabalho na organização, mas também para garantir que o líder esteja preparado para constantes mudanças.

Para Northouse (2018) liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum. Ainda para o autor, o alinhamento dos objetivos confere à liderança uma dimensão ética, pois diminui a possibilidade dos líderes agirem em relação aos seguidores de maneira que sejam antiéticos.

De fato, a liderança é fundamental para que a organização obtenha a eficácia ideal. Conforme apontado por Yukl (2008), a liderança é uma característica incorporada e que também pode ser adquirida, ou seja, pode ser concebida como um tipo de habilidade significando o potencial que o profissional dispõe para enfrentar os momentos difíceis do setor, e ainda crescer durante períodos turbulentos.

Os indivíduos que aprendem a liderança organizacional desenvolvem habilidades de trabalho em equipe, comunicação eficaz e resolução de conflitos. Os líderes organizacionais comunicam claramente a missão, visão e políticas organizacionais, garantem operações comerciais eficientes, fornecem ajuda aos funcionários visando o crescimento profissional dos mesmos e contribuem para os objetivos da organização.

Um líder organizacional ideal não deve dominar os outros. Ele deve orientar o componente humano, dar-lhes um senso de direção para alcançar os objetivos organizacionais com sucesso e agir com responsabilidade. Precisa ser compreensivo e entender a necessidade dos outros. Um líder organizacional não deve apenas liderar individualmente, mas também interagir com as ações do grupo.

Gruber (2001) aponta que os líderes mais eficientes possuem altos e constantes níveis de energia. Essa energia não se direciona apenas para consumir trabalho, mas também para ser empregada na sustentação do crescimento pessoal. Na perspectiva apresentada pela autora, os

líderes precisam se desenvolver constantemente como pessoas inteligentes, repositório de informações e se estabelecer como guias de comportamento, com o objetivo de alicerçar este desenvolvimento na sabedoria acumulada.

### **3.2 Motivação e liderança**

A motivação relaciona-se diretamente com a liderança, pois a motivação traduz o conhecimento e as habilidades para o comportamento e desempenho no trabalho.

Bergamini (1998) define a motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos, ou seja, algo que vem de dentro fazendo com que o mesmo se coloque em ação. Para a autora, a motivação no trabalho configura uma projeção elevada da autoestima fazendo da situação de trabalho para o funcionário um caminho para alcançar níveis mais elevados de satisfação e realização pessoal.

Essa forma de considerar a motivação como iminentemente interior, pressupõe o reconhecimento de que o comportamento motivacional representa a fonte mais importante da autonomia pessoal, pois as pessoas podem escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades, e não simplesmente responder ao controle imposto pelo meio exterior (FREITAS; RODRIGUES, 2008).

Segundo Bergamini (1998), com base no entendimento de Maccoby (1987), o trabalho se caracteriza como um referencial que reata o homem ao mundo real, fornecendo referências das quais necessita para conhecer quais expectativas, concepções ou ideias fazem sentido para cada um. Conhecendo esse referencial ocorre a possibilidade de disciplinar talentos, buscar o domínio dos impulsos e aguardar o momento mais conveniente para chegar à recompensadora satisfação motivacional. Dessa forma, explorar aspectos de forma interior facilita reconhecer aspectos, não tão perceptíveis, na observação do cotidiano das pessoas.

Tal percepção da realidade pode influir nos resultados da produtividade individual. Quanto maior for o ajustamento pessoal, mais fiel será a percepção da realidade na qual o indivíduo está inserido e, portanto, maior a probabilidade de adoção de comportamentos produtivos no contexto dessa realidade. Isso quer dizer que as pessoas já carregam dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Logo, um funcionário recém-admitido, pode estar motivado, uma vez que, carrega consigo a esperança de que as situações a serem vivenciadas por ele nessa empresa representem fatores complementares de alcance desses objetivos. Nessa situação, caso as condições de trabalho não

sejam propícias à viabilização do atendimento das expectativas planejadas é possível que se inicie um processo de desmotivação (BERGAMINI, 1998).

Os funcionários desmotivados podem iniciar problemas com o passar do tempo, trazendo desconforto tanto para si próprios quanto, de forma mais ampla, para o clima organizacional, gerando baixa produtividade e problemas no relacionamento entre o grupo e colegas de trabalho. Além da discrepância entre a realidade percebida pelo funcionário desmotivado e a realidade concreta, outros fatores também podem gerar desmotivação. Giacomelli, Borges e Santos (2016) destacam como fatores desmotivadores a falta de conhecimento para a realização de tarefas; más condições de trabalho; sobrecarga de atividades que afeta o rendimento; remuneração; insegurança no trabalho ligada ao desenvolvimento pessoal; falta de reconhecimento e; liderança ruim.

A falta de uma boa liderança pode afetar negativamente as perspectivas dos membros de uma organização, resultando em situações desconfortáveis e geração de estresse. Geralmente é o comportamento, as ações ou o estilo do líder que causam o estresse. Uma vez que, os funcionários vislumbram nos líderes a ideia de comportamento aceitável, se um líder apresenta um comportamento antiético, futuramente os funcionários também apresentarão. As repercussões de ações inaceitáveis podem atingir os níveis operacionais, gerando consequências como o desmembramento de equipes, o colapso de projetos, deixando um clima de hostilidade, culpa, conflito e infelicidade afetando negativamente a organização.

Líderes eficazes cultivam e desenvolvem uma cultura positiva, ética e orientada para valores, a fim de apoiar as estratégias da organização. As ações e comportamentos pessoais dos líderes e a gerência da organização devem reforçar isso. Os valores são comunicados em toda a organização e as pessoas são incentivadas a perseguir esses objetivos culturais com o mesmo rigor dos objetivos operacionais. Os líderes pobres não consideram importante o desenvolvimento de uma cultura positiva, buscando apenas os objetivos relacionados ao lucro. Sob essa liderança, a organização se deteriorará e os gerentes e funcionários não terão orientação sobre como se comportar profissional e eticamente.

A observação que se faz diante disso é a representação do valor que a motivação tem para as organizações visando transformá-las em um ambiente agradável e produtivo. Para Chiavenato (1997), a motivação é um dos compromissos da função gerencial. Conforme o autor a influência do gestor sobre os funcionários exige uma boa liderança e motivação contínua da equipe de trabalho, funcionando como um catalizador e impulsionador do comportamento humano. Dessa forma, os gestores devem procurar pelo o que gera motivação no indivíduo,

para além de suas próprias carências e necessidades motivacionais, criando um ambiente organizacional que possibilite a satisfação pessoal do trabalhador.

Dentre os fatores motivadores, tem-se o reconhecimento, o *feedback* positivo sobre o desempenho, e o aprendizado de coisas novas. Quando os funcionários sentem que estão sendo apoiados e têm a capacidade de permanecer no controle de seu local de trabalho, eles permanecem motivados. Os líderes podem promover esse sentimento, permitindo que os funcionários assumam responsabilidades na tomada de decisões.

Bergamini (1997) expõe que gerenciar sem impor forçadamente determinada ação, permite criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Isso possibilita ao funcionário sentir autonomia em sua função. Ainda para a autora, uma equipe motivada é aquela que se sente à vontade para expor o que pensa e conta com a ajuda do seu superior para realizar às tarefas que lhe foram delegadas.

Entende-se, portanto, que o trabalho do gestor não é manipular as pessoas, mas reconhecer o que os motiva. Quando alguém tenta motivar outra pessoa, está desenvolvendo os incentivos e condições que acredita ajudar mover um indivíduo para o comportamento desejado. Segundo Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2011, p. 10) quando existe motivação “o ambiente é positivo, o clima é de colaboração, interesse e satisfação”. Assim, se o líder mostra-se animado com alguma coisa, certamente, toda a equipe tende a compartilhar da mesma vibração. A força e energia do líder motivam, acrescentando positividade na equipe.

### **3.3 Liderança transformadora como função gerencial**

A complexidade do mundo atual, em rápida evolução e altamente conectado tem levado as organizações refletir sobre formas alternativas para resolver questões e desafios impostos pelo século XXI, principalmente em relação as concepções de liderança. Nessa realidade, os líderes e gestores de hoje não devem apenas otimizar suas próprias capacidades, mas interagir com as capacidades das pessoas que estão ao redor (HIGGS, 2002).

A liderança transformadora surge diante deste paradigma como um novo padrão de gestão, mais coerente com as necessidades dos novos tempos. Com uma abordagem holística e integradora, cria mudanças valiosas e positivas no ambiente organizacional, aumentando a motivação e desempenho dos funcionários (ROBERTS, 1985).

De acordo com Roberts (1985), os funcionários que contemplam a liderança transformacional sentem, como resultado, confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder.

Isso porque o líder transformacional é capaz de oferecer ao grupo mais do que trabalhar para ganho próprio, fornecendo também uma visão que confere identidade. O líder transforma e motiva através de estímulos intelectuais e consideração individual. Além disso, esse novo líder é capaz de encontrar maneiras novas e únicas de desafiar e alterar o ambiente para apoiar o sucesso, elevando sua energia para o trabalho.

Uma liderança transformadora é capaz de incrementar as necessidades de realização, de autorrealização e de bem-estar, seja dos indivíduos, da organização ou da sociedade, assim como eleva o grau de maturidade de seus seguidores. É um tipo de liderança que se estabelece em uma relação de influência mútua, entre líder e grupo, levando em consideração as necessidades de ambas as partes (ANICETO, 2016).

Em análise comparativa sobre as concepções de liderança, Rivera (2003), transmite as ideias sintetizadas no livro *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI Siècle* dos autores Crozier e Sérieyx (1994), idealizado com base na conferência internacional “Em busca da organização do amanhã” que contou com vários especialistas no campo de estudos sobre liderança, dentre eles Warren Bennis. Em análise crítica, Bennis destaca que as organizações sofrem de uma saturação de gestão procedimental e de uma ausência de liderança. Dito isso, Bennis relaciona uma série de papéis essenciais para distinguir gestão e liderança:

A gestão é definida como fazer bem as coisas, a liderança como fazer as coisas certas. A gestão cuidaria da administração, o líder da inovação; a gestão da manutenção, a liderança do desenvolvimento; a gestão trataria do sistema e da estrutura, a liderança das pessoas; a gestão se preocuparia com o curto prazo, a liderança com o longo prazo; a gestão se preocuparia com o como, a liderança com o quê e o porquê; a gestão trabalharia com a obediência, a liderança com o engajamento; a gestão com o controle, a liderança com o poder. O líder se preocuparia em canalizar a atenção sobre uma visão, explorando os recursos emocionais e espirituais da organização, seus valores, seus engajamentos e suas aspirações; já o gerente exploraria os recursos físicos da organização, seu capital, suas competências, suas matérias-primas e sua tecnologia. (RIVERA, 2003, p. 56).

Dessa forma, para Barris, o segredo para uma liderança ótima estaria num equilíbrio entre a gestão e liderança, variando esta dosagem de acordo com as circunstâncias.

Wajdi (2017), destaca a complementariedade entre liderança e gestão. Segundo o autor, as duas atividades são de grande importância para a prestação de bons serviços e para o bom desenvolvimento organizacional. Bons gestores devem se esforçar para ser bons líderes e bons líderes precisam de habilidades gerenciais para atuarem de modo eficaz.

Dike, Odiwe e Ehujor (2005) apontam que a natureza complexa das organizações e a dinâmica do mundo globalizado exige que os líderes e gestores de hoje se comportem de modo

multifacetado, pois precisam adquirir habilidades e os conhecimentos práticos necessários para prosperar na economia global do século XXI. Os atuais líderes e gestores precisam ser ouvintes e agentes de mudança qualificados para provocar razões persuasivas a fim de obter apoio diante de suas ações. Além disso, precisam se tornar construtores de relacionamentos, bem como estimular seus colegas de trabalho.

Mintzberg et al (2007) concebe a liderança numa perspectiva de aprendizado. Segundo o autor, a concepção tradicional que concebe o líder como pessoa autoritarista mantém-se profundamente arraigada em uma visão individualista e não sistemática, o que não condiz com as variadas transformações vivenciadas pelas organizações do século XXI. Mintzberg et al (2007), explicita que a visão de aprendizado nas organizações prioriza a adaptabilidade constante. Os autores ainda explicam que a liderança numa organização de aprendizado concentra-se em trabalhos mais sutis e importantes. Os líderes, então, são tidos como projetistas, professores e administradores, papel que exige a capacidade de construir visão compartilhada, desafiar os modelos mentais vigentes e de promover padrões de pensamento mais sistêmicos, sendo responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam expandir continuamente a capacidade de moldar seu futuro.

Considerando a liderança como uma função gerencial, Mintzberg (2010), explica que o papel do líder consiste em integrar as necessidades individuais com os objetivos organizacionais, sendo neste papel que o poder formal do gestor se manifesta de forma mais clara. O autor teoriza que a gestão moderna deve ser compreendida numa perspectiva prática, cuja dinâmica resulta em três níveis distintos formados pela arte, ciência e habilidade prática. A gestão como prática depende da visão do gestor em relação à sua capacidade criativa, direcionada para um desempenho profissional eficiente; da capacidade de análise do gestor em relação ao conjunto de conhecimentos sistemático definido pela ciência; e da habilidade prática decorrente da experiência adquirida no contexto de trabalho.

Além disso, a liderança gerencial também inclui o plano das pessoas. Para Knapik (2008), as pessoas são a base para toda estrutura organizacional, pois utilizam um conjunto de qualidades como ferramenta para desempenhar atividades e alcançar os resultados pretendidos pela empresa. Ainda para a autora, é de suma importância que homem e empresa estejam em uma relação de desenvolvimento mútuo, tanto para a empresa (aumento de lucros, oportunidades de negócios, vantagem competitiva, etc) quanto para o homem (desenvolvimento e sucesso profissional, satisfação pessoal, etc).

Em conformidade com Knapik (2008), Chiavenato (2004, p. 140), enfatiza que o sucesso da organização depende da capacidade do líder em trabalhar adequadamente com a gestão de pessoas, destacando os seguintes pontos:

Os líderes devem estimular a mudança. Para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada. Mudar o arranjo físico de um escritório é uma maneira de criar um clima de mudança. Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário. Os líderes devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido.

Por isso, é necessário que o gestor entenda a liderança como uma função capaz de considerar o componente humano em grupo e não individualmente, para criar competências capazes de construir e dinamizar as relações interpessoais.

#### **4 A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA E LIDERANÇA TRANSFORMADORA NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Atualmente, as organizações mantêm suas operações em um ambiente organizacional turbulento. Assim, a gestão estratégica é utilizada para facilitar a adaptação corporativa no longo prazo, principalmente em relação às mudanças do ambiente de negócios. Tal contexto, pode gerar um futuro incerto e desafiador para a organização, no qual os líderes e gerentes precisam de habilidades para lidar com as constantes mudanças.

Nessa ótica, questões que englobam a aprendizagem, geração de conhecimento e inovação recebem maior atenção pelas organizações como meio de aumentar o desempenho organizacional, aumentando também a viabilidade futura do negócio. Empresas que enfrentam um ambiente complexo tendem a ter uma estratégia mais flexível, passível de mudanças. No entanto, algumas empresas ainda empregam um sistema de gestão menos flexível, diminuindo as possibilidades para uma gestão mais dinâmica.

Um dos problemas ao empregar uma gestão rígida é em relação a capacidade de adaptação da organização no mercado. Para tal modo de gestão, quaisquer que sejam os desafios que surgirem irão sobrecarregar a organização. Eventualmente, poderá surgir um desafio tão grande que a organização não saberá lidar. Em contrapartida, uma organização que seja flexível responderá as mudanças evoluindo (MINTZBERG et al, 2007).

A Polaroid foi fundada em 1937 pelo cientista americano Edwin H. Land, com foco inicial no desenvolvimento e fabricação de tecnologia e produtos polarizadores. Em 1948, com a criação de um filme e câmera de revelação instantânea denominada de Polaroid, Land revolucionou a história da fotografia, sendo pioneiro no mercado de imagens digitais. Apesar disso, mesmo depois de uma longa caminhada, a empresa não conseguiu resistir a era digital, anunciando, oficialmente, em 2007, o fim da produção das câmeras. Embora a Polaroid tenha protagonizado uma história única, não foi suficiente para evitar o final de suas operações. Conforme apontado por O'Reilly III e Tushman (2018), a liderança da empresa fracassou diante das mudanças tecnológicas e das novas perspectivas de mercado. Para os autores, os líderes da empresa através de uma abordagem de gerenciamento rígida, acabaram tendo uma visão estreita ou permaneceram não dispostos em sentir as novas oportunidades para reconfigurar os ativos da empresa de maneira que permitisse que a companhia pudesse sobreviver e prosperar. O analista de mercado da empresa de consultoria *It Data*, Álvaro Leal, em entrevista para a revista *Istóe* (2008), enfatiza: “A Polaroid confiou demais na força da marca e na fidelidade de um número cada vez mais reduzido de usuários”.

Quando uma tecnologia provoca uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidas no mercado, as empresas que inicialmente obtiveram uma vantagem competitiva, logo, se encontrarão em desvantagem. Sendo assim, precisam descobrir maneiras pelas quais podem usar a tecnologia antiga, para aperfeiçoar ou inovar as práticas comerciais, visando recuperar a vantagem competitiva. Uma organização flexível não irá lutar contra as mudanças, mas aceitar as mudanças como parte inevitável do ambiente de negócios, aprendendo a maximizar as oportunidades sempre que necessário.

A Amazon foi fundada por Jeff Bezos em 1994, como plataforma pioneira na venda de livros pela internet. Em 1998, a empresa diversificou as vendas, passando a comercializar, além de livros, CDs e DVDs. Entretanto, a empresa vivenciou uma de suas piores crises no ano de 2000, ao enfrentar o estouro da bolha da internet (evento caracterizado por uma forte alta das ações, seguida por uma queda súbita dos preços do mercado de ações das novas empresas de tecnologia de informação e comunicação). A Amazon sobreviveu ao episódio, tomando um novo horizonte na criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios. Em 2005, a empresa inovou anunciando o sistema de assinatura *premium Amazon Prime*, juntamente com a Amazon Vídeo, plataforma de *streaming* de filmes e séries. Logo, compôs o *Amazon Web Services* (conjunto de serviços de computação de nuvem), buscando atingir seu mercado online. Sem demora, o *Amazon Web Services* foi expandido para oferecer serviços de armazenamento

e hospedagem na nuvem para outras empresas que não faziam parte da cadeia de oferta de varejo da empresa (DEIGHTON; KORNFELD, 2013).

O caso da Amazon representa uma forte ruptura na estrutura de negócios. Sobre a Amazon, Deighton e Kornfeld (2013, p. 7) apontam:

Ela compôs a oferta como serviços flexíveis de infraestrutura de tecnologia de informação, ofereceu flexibilidade conforme os negócios demandassem e exigia pagamento apenas pelos serviços usados. Por exemplo, uma farmacêutica podia locar capacidade computacional para fazer simulações de grande escala, uma firma de mídia podia disponibilizar vídeos ou músicas para clientes e uma empresa podia disponibilizar vídeos de treinamento para seus funcionários. Embora não fossem o negócio central da Amazon, essas ofertas de terceirização lhe deram escala na tecnologia de informação, que era central.

Nesse contexto, a administração de Bezos representa, legitimamente, a prática de uma liderança transformadora. A Amazon, é o resultado de sua capacidade de visualizar, inspirar e inovar, mesmo quando em situações turbulentas e diante das mudanças drásticas do mercado. Como líder transformacional, Bezos possui conhecimento para entender como fazer a mudança acontecer dentro de uma organização, e também apreende e acumula conhecimento ao explorar conscientemente as oportunidades emergentes no mercado externo. Trata-se de explorar novos caminhos para o crescimento, sem ser restringido ou incapaz de continuar inovando pela fórmula de sucesso vivenciada no passado.

Em evento promovido pelo Centro de Excelência Empresarial, *Cenex Talks*, o professor Rodrigo Giaffredo, destacou que na contemporaneidade as empresas não precisam apenas entender que são bem sucedidas, mas considerar revisar sua cultura e modelo de negócios, mantendo-se estrategicamente flexíveis para continuar sendo relevantes no longo prazo. Giaffredo também lembrou, que para isso o papel dos líderes é fundamental, pois não adianta as pessoas que compõem a organização se tornarem mais sugestivas e inovadoras, uma vez que, se esbarram em modelos rígidos de gestão (CENEX, 2019).

Dessa forma, ressalta-se que todos os membros de uma organização flexível são essenciais para gerar conhecimento e inovação. É preciso um líder forte, com uma visão clara e um compromisso inabalável para liberar o poder das equipes e criar uma ambiente que permita à organização se adaptar em um mundo complexo e incerto, estimulando talentos e motivando pessoas. Incorporar os princípios de liderança transformadora, orientada para o trabalho em equipe e aprendizado constante, longe de um estilo rígido de gestão, tem sido elemento positivo para enfrentar a competitividade do mercado atual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve a pretensão de realizar uma análise bibliográfica das perspectivas que englobam o papel estratégico do novo gestor de operações no século XXI, bem como os requisitos necessários à capacitação gerencial.

O século XXI caracteriza-se pelo aprofundamento da globalização, economia e informação, potencializados pela era digital. Um mundo onde a sociedade é alicerçada pela tecnologia, com um fluxo intenso de informações e multifacetado, que se constrói e é construído constantemente. Em termos sociais, questões econômicas, políticas e culturais se colocam em estudo como forma de entender os novos movimentos da sociedade. Esse novo desafio epistemológico, exige novas abordagens, conceitos e diferentes interpretações para questões que anteriormente já haviam sido estabelecidas.

Nesta perspectiva, o desafio imposto para as empresas é imenso. As organizações enfrentam diariamente um mercado altamente competitivo, precisando possuir estruturas organizacionais mais flexíveis, que prezam pelas questões comportamentais, adaptáveis a sociedade globalizada e que atendam bem os clientes.

Partindo-se do primeiro objetivo específico, buscou analisar a gestão estratégica, sua importância e aplicabilidade. Verificou-se que a competitividade do mercado globalizado requer que a gestão seja conduzida estrategicamente. Isso porque a estratégia representa a forma como a organização será orientada no ambiente interno e externo, reduzindo as chances de insucesso nas operações. O papel do gestor então, não se limita às tarefas instrumentalizadas e setorializadas, mais sim de habilidades que permitam internalizar, desenvolver e cultivar nos funcionários, a visão, valores e objetivos da empresa.

O segundo objetivo específico procurou levantar aspectos de liderança como estratégia para exercer a função gerencial. Interpreta-se que o gargalo da função gerencial é o desenvolvimento da liderança. A liderança que é apreendida pelo gestor e que se desenvolve no curto, médio e longo prazo, preparando-o para enfrentar as mais diversas situações do contexto empresarial. Exclui-se dessa interpretação a visão supervalorizada do líder herói, que trabalha numa perspectiva individualista e de controle, pois as necessidades segundo as características do século XXI são mais amplas que isso. Preza-se por um gestor que seja capaz de exercer a liderança numa perspectiva transformadora, que motiva e é motivado e que sabe orientar a si próprio e os outros para a melhoria contínua.

O primeiro e segundo objetivos específicos permitiram a concretização do terceiro, de instigar a mudança dos perfis dos novos gestores. Se o mundo está em constante mudança, o mercado competitivo está em constante mudança e as empresas precisam atender esse mercado, é coerente que os profissionais possam entender a necessidade de se adaptar à esse contexto. A importância das pessoas para as organizações nunca foram tão intensas como agora. A consideração que se faz sobre o capital humano é de que as empresas são formadas essencialmente por pessoas, sendo assim, agir como um líder, sendo capaz de motivar a equipe para tirar o melhor proveito dos mesmos e melhorar a produtividade, configura-se como um diferencial no exercício da gestão.

A consecução destes objetivos específicos permitiram concluir que o papel do novo gestor de operações no século XXI é ter uma visão humanizada sobre o comportamento social, além de conhecer bem o ambiente organizacional no qual está inserido. Isso significa estar ciente das necessidades das outras pessoas e dos recursos disponíveis para atender essas necessidades. É preciso mais do que habilidades técnicas para o sucesso da gestão, precisa-se também agir de forma colaborativa e participativa para agregar valor à empresa e às pessoas que compõem esta estrutura organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDION, M. C; FAVA, R. Planejamento Estratégico. In: MENDEZ, J. T. G. (Org.). **Gestão Empresarial**. Curitiba: Fae Business School, 2002.

ANICETO, D. F. C. **Liderança Transformacional e Eficácia Grupal**: o papel mediador dos Comportamentos de Aprendizagem. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2016.

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANTUNES JÚNIOR, J. A. V; KLIPPEL, M. Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET**, Resende, Rio de Janeiro, 2006.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CÂNDIDO, C. J. F. Implementação da Estratégia. In: ANTÔNIO, N. (Ed.). **Estratégia Organizacional: do mercado à ética**. Portugal: Escolar Editora, 2012.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL. **Cenex Talks: Pensamento Flexível**. 2019. Disponível em: < <https://www.cenex.com.br/blog/news/primeira-edicao-do-cenex-talks-especialistas-falam-sobre-futuro-do-trabalho-inovacao-lideranca-e-pensamento-elastico> >. Acesso em: 01 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEIGHTON, J; KORNFELD, L. Amazon, Apple, Facebook, and Google. **Harvard Business School Publishing**, Boston, 2013.

DIKE, V. E; ODIWE, K; EHUJOR, D. M. Leadership and management in the 21st century organizations: a practical approach. **World Journal of Social Science Research**, California, v. 2, n. 2, 2015.

FREITAS, N. G; RODRIGUES, M. G. Uma reflexão sobre a liderança e motivação sob enfoque organizacional. **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET**, Resende, Rio de Janeiro, 2008.

FUSCO, J. P. A; SACOMANO, J.B. **Operações e Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOMELLI, W; BORGES, G. R; SANTOS, E. G. Determinantes da Desmotivação no Trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Boa Vista, v. 6, n. 1, 2016.

GRUBER, L. S. **Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

HELBINGEN JUNIOR, C. A importância da implantação da unidade de gestão estratégica nas organizações. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v. 01, n. 13, 2017.

HIGGS, M. How can we make sense of leadership in the 21st century? **Leadership & organization development journal**, United Kingdom, v. 24, n. 5, 2003.

HORWATH, Rich. **The origin of strategy**. 2006. Strategic Thinking Institute. Disponível em: <[https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin\\_strategy.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2019.

JOHNSON, G; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Strategic learning & the Balanced Scorecard. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 24, n. 5, 1996.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LEAL, A. O fim da Polaroid. [Entrevista concedida a] **Revista Istoé**. 2008. Disponível em: <[https://istoe.com.br/1047\\_O+FIM+DA+POLAROID/](https://istoe.com.br/1047_O+FIM+DA+POLAROID/)> Acesso em: 01 nov. 2019.

LISBOA, J. V; GOMES, C. F. **Gestão de Operações**. Portugal, Porto: Vida Económica, 2008.

LUCENA, E. de A; CUNHA, C. J. C. de A. O trabalho dos gestores industriais. **ABEPRO**, XXI Enegep, Salvador/BA, 2001.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 3, 2011.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to Leadership: concepts and practice**. California: SAGE Publications, 2018.

O'Reilly III, C. A; Tushman, M. L. **Liderança e Disrupção: como resolver o dilema do inovador**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PACHECO, A. P. R; SALLES, B. W; GARCIA, M. A; POSSAMAI, O. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. Programa da Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

PADILHA, T. C. C; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2005.

PEDROZA, A; CANTÚ, S. O. Gestion Estrategica de la tecnologia en el predesarrollo de nuevos productos. **Journal of Technology Management & Innovation**, Tlaquepaque, Jalisco, México. v. 3, n. 3, 2008.

PEREIRA, M. A. **Gestão Estratégica**. Centro de Voluntariado de Cruzeiro, Curso de Gestão Voluntária, São Paulo, 2009.

PEREIRA, R. M. et al. Administração de Produção e Operações: evolução, conceito e interdisciplinaridade com as demais áreas funcionais. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, Resende, Rio de Janeiro, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIVERA, F. J. U. As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2003.

ROBERTS, N. C. Transforming leadership: A process of collective actio. **Human Relations**, Minnesota, v. 38, n. 11, 1985.

RUMELT, R. P; SCHENDEL, D. E; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994.

SARSBRY, A. **SWOT Analysis: a guide to SWOT for business studies students**. United Kingdom: Leadership Library, 2016.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON, A. A; STRICKLAND III, A. J; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2011.

VOIGTLAENDER , K; BEILER, G; WALKOWSKI, M. Liderança e motivação nas organizações. **Convibra Administração, VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011.

WAJDI, B. N. The difference between management and leadership. **Sinergi**, Singapore, v. 7, n. 2, 2017.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.