

Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook
Leadership Lessons from Apple Inc. CEOs: Steve Jobs and Tim Cook
Lecciones de liderazgo de los directores ejecutivos de Apple Inc.: Steve Jobs y Tim Cook

Recebido: 13/07/2024 | Aceito: 08/08/2024 | Publicado: 23/08/2024

Catarina Vieira Nogueira | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | E-mail: ctrngr@gmail.com |

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4752-8497>

Wellington dos Santos Fortunato | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ,
Brasil | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | E-mail:

wfortunato@outlook.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5058-4989>

Marcello Vinicius Doria Calvosa | Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ,
Brasil | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655 | Centro de Educação a Distância do

Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil | E-mail: mvealvosa@yahoo.com.br | ORCID:

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

Resumo

Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais, destacando pontos principais de uma obra, economizando recursos de seus leitores (CALVOSA, 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (CALVOSA, 2020). O Projeto de Extensão DEGECAR (UFRRJ) e o Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por meio do Projeto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino superior conveniadas, a oportunidade de elaboração, supervisão e publicação de resenhas acadêmicas e críticas, a partir de artigos científicos relevantes, recentes, com temas de fronteira de conhecimento, em língua estrangeira,

originários do Extrato A1, pertencentes à conceituada base científica Scopus. Depois de divulgarem as suas produções em um evento NEPE, interno na UFRRJ, se aprovados em uma avaliação *double review*, os melhores trabalhos classificados são encaminhados a periódicos prestigiosos para a apreciação e publicação. Acredita-se que a contribuição social e prática do projeto estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

Abstract

Reviews are great agile and analytical scientific tools for producing, socializing and sharing instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work, saving resources for its readers (CALVOSA, 2021). An academic and critical review aims to interpret a scientific publication with the aim of generating discussions, insights, or even the decision to consume the original work itself (CALVOSA, 2020). The DEGECAR Extension Project (UFRRJ) and the GeCaPEP Research Group (CNPq), through the Project LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, offer students from partner higher education institutions the opportunity to prepare, supervise and publish reviews academic and critical articles, based on relevant, recent scientific articles, with knowledge-based themes, in a foreign language, originating from Extract A1, belonging to the renowned scientific database Scopus. After publishing their productions at a NEPE event, internal to UFRRJ, if approved in a double review assessment, the best-classified works are sent to prestigious journals for consideration and publication. It is believed that the social and practical contribution of the project stimulates the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and greater exchange between the academic community.

Resumén

Las reseñas son grandes herramientas científicas, ágiles y analíticas, para producir, socializar y compartir materiales de estudio instructivos para entornos académicos y profesionales, destacando los puntos principales de una obra, ahorrando recursos a sus lectores (CALVOSA, 2021). Una revisión académica y crítica tiene como objetivo interpretar una publicación científica con el objetivo de generar discusiones, insights o incluso la decisión de consumir el trabajo original en sí (CALVOSA, 2020). El Proyecto de Extensión DEGECAR (UFRRJ) y el Grupo de Investigación GeCaPEP (CNPq), a través del Proyecto LAB_LID – Laboratório de

Liderança e Gestão, ofrecen a estudiantes de instituciones de educación superior socias la oportunidad de preparar, supervisar y publicar reseñas de artículos académicos y críticos, basados en temas relevantes, artículos científicos recientes, con temática de conocimiento, en idioma extranjero, provenientes del Extracto A1, perteneciente a la reconocida base de datos científica Scopus. Después de publicar sus producciones en un evento NEPE, interno de la UFRRJ, si son aprobados en doble evaluación, los trabajos mejor clasificados son enviados a revistas de prestigio para su consideración y publicación. Se cree que el aporte social y práctico del proyecto estimula la circulación de conocimientos de vanguardia, actividades de extensión e investigación y un mayor intercambio entre la comunidad académica.

RESENHA DA OBRA:

KIM, H. Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook. **Business and Management Studies**, v. 6, n. 3, Sept. 2020. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i3.5010>

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional.

O sul coreano Hyeonjoo Kim possui publicações provocantes, nas quais, confronta a cultura organizacional, decisões sobre gestão e tendências de liderança de grandes corporações globais, tais como: Airbus Group; Alibaba Group; Google LLC; Tesla, Inc. e Apple Inc. O autor possui interesses de pesquisas variados, destacando-se, principalmente, nos temas Liderança e Aprendizagem Organizacional. Atualmente, ele é professor da Universidade de Coventry (Inglaterra). A obra resenhada nesta oportunidade relata como a Apple Inc. alcançou e manteve o patamar de umas das empresas mais valiosas do mundo nos anos recentes.

O artigo original, escrito em língua inglesa, aborda como avaliar o desempenho de uma organização com base no modelo de liderança estabelecido por seus CEO's, sigla em inglês para *Chief Executive Officer*, ou seja, um diretor executivo que ocupa o papel de líder estratégico e responsável pelos times de desenvolvimento em uma organização (CALVOSA, 2021). A empresa Apple Inc., utilizada no texto como amostra, exemplifica como cada perfil de líder gera diferentes efeitos, necessidades e influências na organização. Contextualizando com literatura científica nacional, esse ponto crítico levantado por Kim (2020) parece ter base científica e correlação forte e, de fato, mostra-se como central na questão levantada pelo estudo da liderança empresarial: o perfil do líder empresarial afeta e desenvolve resultados distintos (CALVOSA; FERREIRA, 2023; SERRA *et al.*, 2011; SOUZA NETO, 2006), inclusive, sendo capaz de romper a cultura organizacional vigente e enraizada em uma organização, se preciso

(OSSOLA *et al.*, 2020; SCHEIN, 1984), estimulando agilidade organizacional e tomada de decisões gerenciais rápidas (JANUÁRIO *et al.*, 2024). Entre os conceitos explorados no trabalho estão **liderança transformacional**, que consiste em um modelo participativo dos funcionários com relações mais próximas a seu líder. E, em contraste, a ideia de **liderança transacional**: conduta mais voltada para trabalho e recompensa, exacerbando mais os interesses individuais (BARRETO *et al.*, 2012).

O trabalho está subdividido em seis partes. Elas unem, de forma explicativa, conceitos que marcam a trajetória da Apple Inc. entre seus CEO's. A premissa central do artigo está na proposição de que a Apple, fundada em 1976, entre uma associação de Steve Jobs e Steve Wozniak, teve uma excelência em liderança e deverá manter um alto padrão, potimos resultados e criatividade, valores fundamentais da empresa, também com o seu atual CEO: Tim Cook.

O texto mostra como a intercalação de diferentes modelos de liderança poderá conduzir uma empresa a obter diferentes resultados. Inicialmente, em seu primeiro segmento, o autor faz uma narração sobre como a empresa Apple pode apresentar-se como líder no ramo de tecnologia e quais estágios marcaram sua história. A Apple Inc. era a empresa global mais valiosa em valor de mercado no momento da escrita da obra original. No momento da escrita dessa resenha, em julho de 2024, ela ocupava a segunda posição, valendo US\$ 2,6 trilhões, perdendo apenas para a Microsoft Corporation, avaliada em US\$ 2,9 trilhões. As cinco restantes são: Nvidia (US\$ 2,19 trilhões); Alphabet (US\$ 2,15 trilhões); Saudi Aramco (1,94 trilhão); Amazon (US\$ 1,8 trilhão) e Meta Platforms (US\$ 1,09 trilhão) (MARQUES, 2024). Essa relevância mundial faz com que a empresa e sua gestão sejam alvos de interesse e de análise de mercado entre os setores competitivos, podendo ser alvo também de interesse acadêmico por estudantes e professores em Ciências Sociais (FORTUNATO *et al.*, 2024; MARTINS 2022).

O trabalho destaca um ponto distintivo, encarado como valor fundamental pela Apple: o *design* de cada produto é projetado de forma que se torne ergonomicamente simples. A facilidade de uso era um dos princípios da simplicidade. O cliente deveria pegar o produto, ligar e usar de maneira intuitiva. Corroborando com essa visão, a pesquisa de Oliari e Zambon (2014) aponta exatamente esse como valores e preocupações da empresa. A Figura 3 do artigo apresenta o ciclo de vida de todos os modelos de iPhone, para exemplificar esse ponto. Nela pode ser notada a necessidade de novos produtos a cada ano, o que faz com que a produção intelectual e material sejam alinhadas no curto prazo. Criar o produto, gerar o marketing, a pesquisa de mercado, a produção em outro continente junto com a logística de entrega são

desafios para os colaboradores a cada novo ciclo. Além de etapas e estorvos comuns de outras empresas, a mais cara marca de smartphones é rigorosa em manter o protótipo de que os produtos fabricados por ela geram ao consumidor um estilo de vida primoroso. A Apple Inc. compreendeu o “*Fit*” de seu negócio e tira grande proveito disso, ao lançar as suas campanhas de marketing e o apelo de vendas (QUEIROZ *et al.*, 2023; 2022). Com base nisso, uma ponderação parece apropriada: como estudantes de Administração, ou de Ciências Sociais Aplicadas, em geral, podem tirar proveito do estudo de caso dessa empresa para gerar valor para a sua realidade, nas empresas que os circundam, no estágio, nos programas de *trainee* e em seus empregos no segundo setor, no futuro? A análise e aplicação das Figura 3 e 4 desse trabalho poderá ser um ponto de partida útil para isso, ao verificar os motivos pelos quais o volume de vendas se comportou de determinada forma ao longo de um contínuo de tempo, como isso afeta a qualidade da empresa e o tempo de exposição que cada tecnologia deverá ser disponibilizada para o seu público-alvo, em seu planejamento estratégico (CALVOSA, 2023).

Na terceira parte do artigo há uma extensa comparação entre os dois CEO’s mais emblemáticos da empresa: o precedente Steve Jobs e seu sucessor Tim Cook. Será que cada forma de liderar foi mais adequada para cada situação e não se pode fazer um juízo de valor sobre a comparação de melhor liderança entre eles? O artigo parece estar inclinado para essa percepção. A liderança transformacional parece ter sido usada em períodos de fundação organizacional e de mudança. Enquanto, a visão transacional parece ter sido empregada em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis. Jobs parece ter usado a liderança transacional e Cook aplicava a liderança transformacional. O trecho anterior nos permite refletir sobre um ponto teórico interessante no estudo contemporâneo de Administração: um estilo de liderança precisa “desaparecer” ou ser extinto em uma organização para outro surgir? Será que uma organização adotará, ao longo de sua vida, apenas um estilo de liderança/gestão? A resposta para ambas as questões é não! Em momentos distintos de uma organização, para alcançar determinados objetivos e metas, dentro de determinado contexto, uma empresa poderá adotar um estilo e depois mudar para outro, até mesmo, alternando entre eles, ou em parte da empresa ter, majoritariamente, a adoção de um estilo, enquanto em outra equipe, outro.

Nas seções 4 e 5 podem ser observados, respectivamente, o fechamento das comparações entre os CEO’s e a forma como treinamento acadêmico, motivação e diferença cultural se projetam na forma de liderança de cada um. Jobs era como um cérebro criativo para a Apple. Ele era exigente com a inovação, cativava novas tecnologias. Admirado pelos

funcionários. Era ele quem gerava inovação ao mercado (KIM, 2020). Contudo foi Cook quem elevou o valor da empresa no mercado de forma exponencial, atuando precisamente na logística com os fornecedores, inviabilizando os concorrentes de produzir algo parecido, até mesmo por deixá-los sem matéria-prima. Como desfecho para se observar que mesmo excelentes líderes, com estilos de liderança distintos, podem gerar benefícios e excelentes resultados, ou mesmo, mudar e/ou moldar a cultura de uma organização.

Uma inferência possível ao analisar o trabalho é que uma sucessão de líderes de características e condutas de trabalho diferentes podem trazer benefícios e evolução a empresa. Pode parecer contra intuitivo em um primeiro momento, mas para a Apple mostrou-se adequada. Em diversas organizações há a concepção de que a substituição de um líder, quando a empresa está em progresso, deve ser na mesma compostura para manter as diretrizes que estão gerando resultados positivos (GILES 2016). Porém, com a Apple foi possível observar que mudanças que ocorreram em liderança empresarial, e os seus impactos no negócio, renderam bons frutos. Será que outros casos empresariais também se comportarão assim? Cabe ao leitor analisar e buscar novas leituras para responder a essa provocação! No caso da Apple, ambos os CEO's se tornaram referências para o meio acadêmico quando a temática é liderança. Jobs, que não concluiu a graduação, fomentou a primeira grande evolução tecnológica da Apple em seu retorno. Porém foi com Cook, MBA na *Duke's Fuqua School of Business*, que a instituição obteve progresso na logística entre os fornecedores até os clientes finais, além de ter se posicionado de forma mais prudente em relação às condições de trabalho na linha de produção. Dessa forma, observa-se que líderes responsáveis são aqueles que estão envolvidos em todo o planejamento e controle da produção, indo além da gerência do executivo. E que sustentam o negócio como competitivo, com instrumentos otimizados de gestão e destacando a organização em seu próprio setor (CASTRO *et al.*, 2009; LIMA *et al.*, 2008, MACHADO, 2006).

Sendo um *paper* com base técnica e lições de uma empresa que tem êxito no mercado, o texto instrui sobre formas de liderança diversas e é capaz de fisgar o leitor sobre os meios de se obter o triunfo em uma organização. Aos estudantes de Administração resulta em um ensinamento sobre como estilos de liderança específicos podem influenciar o ambiente corporativo. Mas, que o alto nível de instrução acadêmica é capaz de enxergar pontos primordiais para o sucesso integral da organização, atingindo todos os níveis. Aos empresários brasileiros, principalmente aos de pequeno e médio portes, vale a ênfase do quão é importante o profissional de Administração poderá ser no gerenciamento das organizações. Capacitação

profissional e atualização do mercado podem fazer grande diferença na competitividade organizacional, direcionando adequadamente recursos humanos e capacitando cidadãos (JUNGER *et al.*, 2018). Essa ponderação poderá ajudar na construção de carreira de alguns graduandos e graduados, sobre o valor instrucional e no aumento da empregabilidade, se direcionados à pós-graduação, caso tenham interesse de inserção em empresas altamente competitivas do segundo setor (CÂMARA *et al.*, 2024; XAVIER *et al.*, 2012; CALVOSA; ALVARENGA, 2010; SANTOS, 2006). E, de modo suplementar, como conhecimento e visão crítica em setores estáveis e organizações mais burocráticas (ALVARENGA *et al.*, 2024).

Sob o aspecto profissional, o leitor fica motivado ao analisar empresas competitivas internacionais e estudar casos de sucesso para desenvolver uma formação robusta e aprofundada em sua graduação ou na pós. O que o estimula seu desenvolvimento acadêmico e profissional, por meio de autodesenvolvimento ou na busca por orientação profissional (LEITE *et al.*, 2020).

No Brasil existem empresas semelhantes que possam ser estudadas, sob a ótica da sucessão estratégica em organização longínquas? As lideranças transacional e transformacional podem ser observadas em momentos distintos de uma organização ou podem ser estilos oscilantes em empresas competitivas? Os estilos de liderança transacional e de liderança transformacional são exclusivas de grandes corporações globais ou podem ser notadas em pequenas e médias empresas, com que semelhanças, diferenças ou particularidades? Quais são as empresas mais valiosas brasileiras e quais são/foram os seus líderes emblemáticos ou estilos de liderança que as fizeram ser relevantes no cenário nacional? É possível, de forma prática, aplicar a metodologia do trabalho original em estudos práticos ou teóricos no Brasil? Essas são excelentes questões a serem debatidas no futuro, em sala de aula, no ambiente da iniciação científica, em projetos ou ações de extensão. Ou mesmo, podem ser transformadas em perguntas de pesquisa e questões de pesquisa para a elaboração de TCCs, dissertações de mestrado e teses de doutorado, que em uma investigação inicial, parecem ser relevantes, originais e inéditas (MENDONÇA de SOUZA *et al.*, 2024).

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

BARRETO, L. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Rev. Adm. da USP - RAUSP**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? **Cadernos EBAPE, FGV**, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **READ. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M. **Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica.** *In:* Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27661.00482>

CALVOSA, M. **Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica.** *In:* III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2021. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20950.11846>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** *In:* XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CÂMARA, J. *et al.* Seleção de estudantes para um programa de extensão: uma aplicação do método AHP. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2024.

CASTRO, P. *et al.* **Prioridades axiológicas e expectativa de sucesso**: m estudo com os CEO's do futuro. *In*: Encontro da ANPAD-XXXIII ENANPAD. São Paulo, 2009.

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

GILES, S. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. **Harvard Business Review**, v. 15, n. 3, p. 2-6, 2016.

GOUVEIA, L. *et al.* **Hélice tríplice no Brasil**: A entrada da universidade nas parcerias público-privadas. *In*: XII Semead-Seminários de Administração, São Paulo, 2009.

JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijstvtv10n3-060>

JUNGER, A. *et al.* Estudo de caso: uma análise da economia circular e gestão estratégica ambiental na reutilização de resíduos orgânicos para utilização em ração animal. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2018.

KIM, H. Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook. **Business and Management Studies**, v. 6, n. 3, Sept. 2020. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i3.5010>

LEITE, R. *et al.* **Mentorias Spot**: oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. *In*: XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte/MG, 2020.

LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração** (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

MACHADO, C. **Quarteirização vs Terceirização**: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. *In*: Congresso: III SEGET–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.

MARQUES, V. **Só tem trilionária**: quais as 7 empresas mais ricas do mundo em 2024. Giz_Br. Disponível em < <https://gizmodo.uol.com.br/so-tem-trilionaria-quais-as-7-empresas-mais-ricas-do-mundo-em-2024/>>. Acesso 2 jul.2024.

MARTINS, A. Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

MARTINS, A. Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

MENDONÇA de SOUZA et al. Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

OLIARI, D.; ZAMBON, C. **Apple**: como esta marca se tornou sinônimo de qualidade e hoje é a marca mais valiosa do mundo. *In*: XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2014.

OSSOLA, L. N. *et al.* **Cultura e Agilidade Organizacional**: Apresentação de um modelo de gestão aplicado a ambientes dinâmicos. *In*: XVII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2020.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

QUEIROZ, A. de *et al.* Canvas and the marketing tools as assumptions for managerial decision making. *In*: **Principles and Concepts for development in nowadays society**. California/USA: Seven Publicações, 2022.

SANTOS, R. **Educação Corporativa**: as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2006.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SERRA, F. *et al.* **Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz.** *In:* Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-EnGPR, João Pessoa/PB, 2011.

SOUZA NETO, S. *et al.* As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In:* Encontro da ANPAD-XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

XAVIER, A. *et al.* **O Perfil do Estudante de Administração do Ensino Superior:** um estudo comparativo entre amostras de uma universidade federal do Rio de Janeiro. *In:* XIV Semead-Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2012