



Núcleo de Carreiras
DEGECAR



PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Diretório de Grupos da CAPES: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Resenhas Acadêmicas e Críticas de Obras Relevantes para a Formação Suplementar do(a) Graduando(a) em Administração

Por Catarina Vieira Nogueira

Grau Acadêmico: Graduanda em Administração

E-mail: ctrngr@gmail.com

Identificação Profissional: estudante

Trabalho apresentado como requisito parcial de participação no Projeto de Extensão

LAB.LID - Laboratório de Liderança e Gestão Organizacional do Programa DEGECAR

Curso de Administração DCAd – UFRRJ.

Orientação e Edição: Prof. Marcello Calvosa (mvcavlosa@yahoo.com.br)

AVALIAÇÃO CRÍTICA DO TEMA: ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS

Título da Obra Resenhada: Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook.

Autor: Hyeonjoo KIM

Publicação: Business and Management Studies, v. 6, n. 3, Sept. 2020.

Download: <https://doi.org/10.11114/bms.v6i3.5010>

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

Seropédica, Maio / 2021



Hyeonjoo Kim, nascido em Busan, na Coreia do Norte, pesquisa temas como inovação tecnológica e seus impactos na economia, possuindo alguns artigos publicados sobre os seus temas de pesquisa. Assim como esse, selecionado para a resenha devido à Apple Inc. ter alcançado e mantido o patamar de empresa mais valiosa do mundo nos anos recentes, o autor possui outros nos quais relaciona empresas e empreendedores de renome internacional com a excelência organizacional e a alta performance. Ele é filiado à Universidade de Coventry, no Reino Unido.

O artigo aborda como é possível avaliar o desempenho de uma organização com base no modelo de liderança estabelecido por CEOs. A empresa Apple Inc., utilizada no texto como amostra, exemplifica como cada perfil de líder gera diferentes efeitos, necessidades e influências na organização. Entre os principais conceitos explorados no trabalho estão **liderança transformacional**, que consiste em um modelo mais participativo dos funcionários com relações mais próximas a seu líder, que avalia o ambiente organizacional com a ótica voltada para todos os colaboradores. Também, traz em seu texto, 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, que está subdividido em seis partes, contando com a sua conclusão, os quais unem de forma explicativa conceitos que marcam a trajetória da Apple entre seus CEOs. Inicialmente formada entre uma associação de Steve Jobs e Steve Wozniak, cabe, nesse momento, a Tim Cook (atual CEO) manter o padrão da empresa entre excelência e criatividade. O texto mostra como a intercalação de diferentes moldes de liderança leva a 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. é a empresa mais valiosa em valor de mercado, em nível mundial, no momento da escrita desse trabalho, mas essa construção também envolveu mudanças na dimensão cultural, segundo o autor.

Sobre a fabricação, “o design de cada produto era projetado de forma que se tornasse ergonomicamente simples. Facilidade de uso era um dos princípios da simplicidade. O cliente deveria pegar o produto, ligar e usar, tudo de maneira intuitiva”, essa constatação não é recente, pois a pesquisa de Oliari e Zambon (2014, p. 13) há cerca de 10 anos, publicada em 2014, já apontava os valores e preocupações da empresa. Essa dinâmica pode ser representada no artigo resenhado, em sua Figura 3, que apresenta o ciclo de vida de todos os modelos de iPhone. Nela pode ser notada a necessidade de novos produtos a cada ano, o que faz com que a produção intelectual e material do produto 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 que os funcionários subsistem 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.

Na terceira parte do artigo há uma extensa comparação entre os dois CEOs mais emblemáticos da empresa: o precedente Steve Jobs e seu sucessor Tim Cook. Assim pode-se observar que cada liderança é mais adequada para uma situação, no qual a visão 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” (REGO; CUNHA, 2004, p. 235). Concluindo que Jobs tinha liderança transacional e Cook aplicava a liderança transformacional.



A constatação do parágrafo anterior pode gerar uma reflexão interessante dentro do 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 e, outra equipe, outro.

Nos campos 4 e 5 do trabalho podem ser observados, respectivamente, o fechamento dos cotejos 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 para os resultados e para 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 empresa mais valiosa do mundo no momento, 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. 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 CEOs 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 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.

Não é como uma condecoração para um dos CEOs, mas sim, uma mostra de ambientes organizacionais e seus resultados. Sendo um texto 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 físcar o leitor sobre os meios de se obter o triunfo em uma organização. Aos estudantes de Administração resulta 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 porte, 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.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIERING, J. Seminário e palestra sobre liderança estratégica. *Notas*. 2017.

BARRETO, Leilianne; KISHORE, Angeli; REIS, Germano; BAPTISTA, Luciene; MEDEIROS, Carlos. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Rev. Adm. da USP - RAUSP*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1072>

CALVOSA, Marcello. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1352>

CALVOSA, Marcello. *Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica*. Notas de Aula. Disponível em plataforma interna de uso exclusivo dos alunos – SIGAA. Acesso: 10.abr.2021.

DIRETRIZES RAE. (s. d.). *Resenha*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/manual-rae/resenha>>. Acesso: 10.abr.2021.

GILES, S. *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*. Harvard Business Review: 2016.

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

OLIARI, Deive; ZAMBON, Cláudia. Apple: Como esta marca se tornou sinônimo de qualidade e hoje é a marca mais valiosa do mundo. *XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul*. 2014. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/sul2014/resumos/R40-1703-1.pdf>>. Acesso em: 22.abr.2021

REGO, A.; CUNHA, M. *A essência da liderança – mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH, 2004.

OBSERVAÇÕES:

1. Esse material constitui-se uma iniciativa REA - Recurso Educacional Aberto - do Grupo de Pesquisas GeCaPEP e do Programa de Extensão DEGECAR, pertencentes ao Depto. de Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Tal iniciativa é abrigada no **Projeto de Extensão LAB.LID**, ação extensionista do Programa DEGECAR. Os seus principais objetivos são discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas Liderança Empresarial e Gestão, e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado na área de Ciências Sociais Aplicadas entre corporações e organizações. Os materiais derivados do projeto são licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir e executar a obra, fazer trabalhos derivados dela, porém, com os devidos créditos ao autor.
2. Trabalho distribuído sob a licença *Creative Commons*: CC-BY-SA 4.0.



Núcleo de Carreiras
DEGECAR



3. Caso seja utilizada essa resenha para a composição de trabalhos acadêmicos e científicos, citar como:

NOGUEIRA, Catarina. Avaliação Crítica do Tema: Estilos de liderança e seus impactos nos negócios – Resenha do Artigo: Comparison of Strategic Leadership: Steve Jobs and Tim Cook. (2020) *In: II Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR*. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, Maio.2021.

4. Contatos com o Grupo de Pesquisa GeCaPEP: pesquisasgecapep@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

