



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



INOVAÇÃO INDUSTRIAL: ESTRATÉGIA E LIDERANÇA!

CRISTINA MISSAO BORILLE KUBA

IFSC

cristina.kuba@ifsc.edu.br

RESUMO:

Este trabalho é um artigo tecnológico por fazer um relato de um caso gerencial. O caso em questão é a Unidade Embrapii IFSC, com foco na execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) voltados para a indústria brasileira, com fomento de recursos não reembolsáveis, de compartilhamento de riscos com a EMBRAPII. Este trabalho apresenta a atuação da Unidade Embrapii IFSC na gestão de processos, o papel da liderança e a formulação de estratégias na sua atuação no mercado brasileiro.

Palavras chave: liderança, inovação industrial, EMBRAPII.

1. INTRODUÇÃO

A industrialização brasileira tem avançado nos últimos dez anos, a partir da criação da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII, que é uma organização social qualificada pelo Poder Público Federal para apoiar instituições de pesquisa tecnológica fomentando a inovação na indústria brasileira. Os recursos da EMBRAPII são provenientes de contrato de gestão com os ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovações; da Educação; da Saúde; e da Economia. Sua atuação se dá por meio da cooperação com instituições de pesquisa científica e tecnológica, públicas ou privadas, com foco nas demandas empresariais e como alvo o compartilhamento de risco na fase pré-competitiva da inovação.

Atualmente, a EMBRAPII (2024) já apoiou 2206 projetos, com 1500 empresas, que geraram 671 pedidos de propriedade intelectual, dos processos e/ou produtos desenvolvidos por suas 96 Unidades Embrapii, conforme dados disponíveis na página de internet.

A missão da EMBRAPII (2024) está em “apoiar instituições de pesquisa tecnológica, em selecionadas áreas de competência, para que executem projetos de desenvolvimento de pesquisa tecnológica para inovação, em cooperação com empresas do setor industrial”.

A instituição em questão é o Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, que a partir da sua criação assume como objetivos, entre outros elencados na Lei nº 11.892/2008, os seguintes: a) ministrar educação profissional técnica de nível médio; b) realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade; c) desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; d) ministrar em nível de educação superior; e) cursos superiores de tecnologia; f) cursos de licenciatura; g) cursos de bacharelado e engenharia; h) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização; i) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Em 2019, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) publicou a Resolução CONSUP nº 34, que regulamenta o Regimento Interno do Polo de Inovação IFSC, tendo em vista sua autorização para atuar como Polo de Inovação por meio da Portaria nº 118 do MEC, de 14 de fevereiro de 2018, suas diretrizes de funcionamento foram regulamentadas pela Portaria nº 37 da SETEC/MEC, de 29 de outubro de 2015. Conforme entendimento da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC os Polos de Inovação têm o objetivo de promover o aumento da competitividade e da produtividade da economia nacional, por meio do desenvolvimento da pesquisa aplicada e da qualificação de recursos humanos para ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

Entendendo que esses polos são voltados ao desenvolvimento de pesquisas avançadas que atendem demandas reais do setor produtivo, estabelecendo relação dialógica da academia com o mercado, já que são constituídos de competências tecnológicas específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) do Ministério da Educação, que são mobilizadas para o desenvolvimento de inovações para a indústria brasileira.

A Portaria nº 646/2022/SETEC estabelece em seu Art. 1º que “o Polo de Inovação tem como finalidades o atendimento de demandas dos setores produtivos por pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e a formação profissional para atividades produtivas de base tecnológica”, que se interliga ao trabalho de Unidade Embrapii IFSC, conforme a Resolução nº 34/2019/CONSUP/IFSC tem como objetivo geral estimular o desenvolvimento e a inovação tecnológica por meio da interação e parceria com instituições públicas e privadas.

O seu funcionamento se dá por meio de um instrumento jurídico firmado entre o IFSC e a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPII em 19/01/2018, o Termo de Cooperação Tecnológica nº 08/2017, com o objetivo de formalizar o credenciamento do IFSC como uma Unidade Embrapii IFSC, para recebimento de recursos financeiros não reembolsáveis concedidos pela EMBRAPII, para o estabelecimento de cooperação entre as partes visando o financiamento parcial dos custos de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I a serem desenvolvidos pelo IFSC junto a empresas do setor industrial, aumentando a competitividade do setor industrial no mercado global, assim como para promover maior esforço inovador no país.

A Unidade Embrapii IFSC é credenciada para atuar na seguinte área: Sistemas Inteligentes de Energia, tendo como subáreas de competência: Desenvolvimento de Sistemas Informatizados para o Gerenciamento Energético; Eficiência Energética e Redes Elétricas Inteligentes; Fontes Renováveis de Energia; e Mobilidade.

Desta forma, enquanto Unidade Embrapii há regramentos a serem seguidos, como o Manual de Operações e o Sistema de Excelência Operacional. Uma das regras está no nível de maturidade de cada Unidade, considerando a gestão de processos, as estratégias para tomada de decisão e os papéis de cada um, incluindo as lideranças. (EMBRAPII, 2023, pág.4).

Para o sucesso de uma Unidade Embrapii está o estabelecimento de estratégias para o alcance das metas do plano de ação junto à EMBRAPII no credenciamento ou credenciamento para um determinado período. Essas estratégias são lideradas por um gestor e sua equipe, que incluem como atender as demandas de mercado, quais nichos de projetos a prospectar, quais eventos participar, estratégias de marketing e de gestão. Este trabalho traz uma abordagem de estratégias e liderança aplicadas em uma Unidade Embrapii.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os temas que estão no centro da Nova Indústria Brasil são inovação e sustentabilidade. A Política Nacional da Industrialização, com ações até 2033, definiu áreas estratégicas para investimento de acordo com o potencial impacto no desenvolvimento social e econômico do país (BRASIL, 2024).

A Nova Indústria Brasil é um conjunto de políticas norteadas por missões que objetivam propiciar soluções para melhorar diretamente o cotidiano das pessoas; estimular o desenvolvimento produtivo e tecnológico e a inovação entre múltiplos setores e agentes; nortear o investimento, engajando, liderando e criando confiança nos agentes públicos, privados e do terceiro setor; e favorecer a realização de transformações econômicas e sociais, com vistas à superação dos entraves ao desenvolvimento brasileiro (BRASIL, 2024).

Para o alcance do objetivo de desenvolvimento do setor produtivo e da inovação faz-se necessário estabelecer estratégias. Assim, as estratégias do governo para a industrialização brasileira encontram-se previstas na política industrial (BRASIL, 2024).

Como apontam Pereira e Rizatti (2015), a organização deve formular estratégias (o que fazer), depois deve formular quantas estratégias forem necessárias para resolver a situação, ou seja, as estratégias são as resoluções de questões estratégicas. E ações estratégicas são o como fazer, que significa transformar as ideias em proposta de ação.

A formulação da estratégia, segundo Pereira e Rizatti (2015) está relacionada a decidir como a estratégia será realizada. Isto significa dizer que é preciso identificar oportunidades e ameaças no ambiente e realizar a avaliação dos pontos fortes e fracos com os recursos disponíveis.

Desta forma, na Nova Indústria Brasil, uma das estratégias tem a ver com instrumentos financeiros, como as finanças sustentáveis da Transformação Ecológica, e o financiamento

para áreas como inovação, infraestrutura e exportações, com linhas de crédito, subvenções governamentais e subsídios. Esse tipo de ação estratégica, como os incentivos fiscais, são adotados por instituições como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Como podemos perceber a EMBRAPII faz parte de uma estratégia nacional para a industrialização e sua atuação ocorre por meio das Unidades Embrapii que executam projetos de inovação industrial, por meio de instrumentos financeiros. Podemos dizer que o planejamento estratégico de cada Unidade pode ser traduzido pelo seu credenciamento/recredenciamento com a execução de um plano de ação.

Para dar conta do plano de ação as Unidades Embrapii estabelecem suas próprias estratégias, adaptam-se ao Sistema de Excelência Operacional e possuem um líder, que atua na gestão da Unidade.

Os autores Collins e Hansen (2019), sobre o tema liderança, argumentam que para uma organização alcançar seus objetivos e suas metas depende, dentre outros fatores, da conduta dos líderes, cuja liderança deve ser de comunicar às pessoas o seu valor e o seu potencial de forma clara. É preciso conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. O que isto tem a ver com o líder que gerencia uma Unidade Embrapii? Muito. Cada Unidade Embrapii possui uma área de competência, que é a expertise de um grupo de pessoas, atuantes como pesquisadores de uma instituição de ensino. Desta forma, a liderança do gestor deve ser de conduzir essas pessoas para a inovação industrial, por meio de projetos em parceria com empresas, com aplicação de fomento e compartilhamento de riscos EMBRAPII.

Pereira e Rizatti (2015), apresentam diversos conceitos sobre liderança. A respeito de um líder para conduzir pessoas, um conceito é de que é preciso ter senso de propósito, capacidade de construir uma visão, gerar confiança, arriscar e aprender, significado da visão, visão compartilhada e equilíbrio intelectual.

Lavarda, Canet-Ginet e Peris-Bonet (2010) argumentam que “quando há uma visão clara que é comunicada; quando os objetivos e a missão são explícitas; e quando o líder é capaz de comunicá-los e transmiti-los, então as iniciativas terão um objetivo comum, eles surgem em uma determinada ordem, influenciados pelos processos racionais e planejados”. Também argumentam que o papel dos gerentes de nível médio é importante, pois gera uma integração contínua dos fluxos da informação, que é essencial para o desempenho da organização. Ou seja, os gerentes de nível médio funcionam como defensores e sintetizadores, de ideias ou alternativas, a partir da integração entre os níveis inferior e superior da gestão.

Por este motivo, em uma Unidade Embrapii não é somente o líder em cargo de Direção, mas sua equipe toda, para comunicar a visão, as metas e estratégias para se alcançar o que precisa.

A atuação de uma Unidade Embrapii apresenta foco em estratégias para articulação com o setor produtivo, para atingimento de metas junto à EMBRAPII, bem como contribui com a política industrial brasileira.

A liderança é exercida estrategicamente para atender as metas estabelecidas no plano de ação da Unidade, bem como é escolhida de acordo com a área de competência da Unidade. Desta forma, o papel da liderança é fundamental para o êxito dos compromissos assumidos da Unidade Embrapii junto à EMBRAPII.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é um artigo tecnológico, considerando um relato de um caso gerencial, cujo objetivo é a continuidade dos estudos até se tornar uma pesquisa tecnológica. Há foco na compreensão do problema de pesquisa e na busca por uma possível solução a ser recomendada como contribuições para uma instituição específica. Assim, pode-se afirmar que em relação a sua finalidade e propósito, é classificada como pesquisa aplicada exploratória (GIL, 2022).

A pesquisa documental foi realizada nos documentos da EMBRAPII e da Unidade Embrapii IFSC, com vistas a seguir os passos de estudo pela técnica de análise de dados, a Análise de Conteúdo defendida por Laurence Bardin. Ou seja, conforme Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

O artigo tecnológico tem como primeiro critério o uso, focado na solução do problema (MOTTA, 2022).



Fonte: Motta, 2022.

4. RESULTADOS

Considerando a aplicação de recursos EMBRAPII em projetos, tendo como rigor técnico a inovação industrial e para a gestão da Unidade há o Sistema de Excelência Operacional, uma Unidade possui regimentos para credenciamento e credenciamento. Durante essas fases, a EMBRAPII utiliza de ferramentas de avaliação, no que tange ao cumprimento do plano de ação assinado entre a Unidade (instituição de ensino) e a EMBRAPII.

No dia 11/12/2023, a Unidade Embrapii IFSC apresentou em reunião do Conselho Superior da instituição um relatório de gestão apresentando seus resultados. Neste relatório, é citado que de acordo com seu regimento, cabe aos seus gestores, dentre outras: a) acompanhar a gestão financeira dos projetos junto à fundação de apoio; b) encaminhar, acompanhar, controlar e prestar contas da execução orçamentária e financeira dos programas, projetos e convênios firmados pelo Polo de Inovação, junto à Reitoria e/ou órgãos competentes. Desta forma, a Unidade Embrapii IFSC, em 2023, teve 10 projetos ativos (cinco deles contratados em 2023). Também neste acompanhamento houve o gerenciamento da atuação de 31 (trinta e um) pesquisadores e de 55 (cinquenta e cinco) alunos bolsistas, além do banco de talentos dos 93 (noventa e três) pesquisadores credenciados (IFSC, 2023).

Fazem parte da gestão de processos da Unidade, atividades com o fim de complementar a formação acadêmica de estudantes, iniciando-os no mundo da pesquisa e do trabalho, bem como na formação de docentes do Polo de Inovação/Unidade Embrapii. Neste aspecto, os resultados apresentados nesta reunião do Conselho Superior foi de que foram realizadas: 10 (dez) chamadas para alunos bolsistas para a participação em projetos do Polo de Inovação/Unidade Embrapii; visitas técnicas para os alunos bolsistas; formação complementar dos alunos bolsistas; e, por fim evento como encontro entre bolsistas (IFSC, 2023).

Esses números apresentados refletem o volume de trabalho realizado pela Unidade Embrapii, bem como pode-se inferir que para cada resultado houve uma estratégia aplicada, gestão de processos e responsáveis por resultados.

Na gestão de processos há uma etapa que antecede a contratação de projetos que é a de prospecção. Para explicar sobre isso segue o que consta no próprio relatório da Unidade Embrapii IFSC:

A prospecção de projetos é atividade essencial para o Polo de Inovação, podendo ser realizada de maneira ativa - quando ocorre contato com empresas potencialmente interessadas em projetos por iniciativa de pesquisadores credenciados ou por gestores do Polo de Inovação, ou passivamente - fundamentalmente baseados na estruturação de canais de contato e no desenvolvimento de ações de comunicação que promovem a exposição do Polo de Inovação, levando a um contato iniciado pelas empresas interessadas. O quadro a seguir apresenta o histórico dos esforços de prospecção desde o estabelecimento do Polo de Inovação / Unidade Embrapii IFSC.

A prospecção faz parte de um conjunto de processos que têm os atores como pontos focais com empresas, com o intuito de capturar informações junto aos clientes. Cabe a Unidade promover e participar de eventos de prospecção de clientes. Ao gerenciar projetos de PD&I, a Unidade está aprendendo e se aprimorando constantemente, de forma a tornar vivo seu plano de negócios (planejamento estratégico), atualizando suas metas e estratégias constantemente (EMBRAPII, 2024).

5. CONCLUSÃO

Durante o período de 2018 a 2023 foram contratados pela Unidade Embrapii IFSC o número de 18 (dezoito) projetos dos 20 (vinte) previstos para o período, que é o resultado final entre o quantitativo de prospecções que foram transformadas em propostas técnicas que se transformaram em contratação de projetos.

As estratégias adotadas pela Unidade Embrapii IFSC foram construídas ao longo de seu histórico, ao ser aprovada como Polo de Inovação perante o Ministério da Educação, depois ser credenciada pela EMBRAPII e ser credenciada em dois períodos, sendo o último para o período de 2024-2029 (IFSC, 2023).

Observa-se que essas estratégias possuem alinhamento com a Política da Nova Indústria Brasil, no que se refere à questão da industrialização, mas também em relação à área de competência da Unidade Embrapii IFSC, que é Sistemas Inteligentes de Energia, como a figura abaixo.

Programa de Indicadores Mínimos de Desempenho Energético

Coordenado pelo MME, o Comitê Gestor de Indicadores e Níveis de Eficiência Energética (CGIEE) implementa a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia Elétrica, estabelecendo programa de metas com indicação da evolução dos níveis a serem alcançados para equipamentos regulamentados. Espera-se, com isso, a diminuição das interrupções no fornecimento às indústrias.

Resultado**Principais atores estatais envolvidos****Acompanhamento no CNDI**

Níveis de Eficiência Energética (CGIEE) para a Política Industrial

MME

GT para Redução do Custo Brasil

Fonte: Nova Indústria Brasil (2024)

Pelos resultados apresentados e, tendo a Unidade Embrapii IFSC sido credenciada para o período de 2024-2029, pode-se verificar que estão sendo aplicados os conceitos sobre estratégia e gestão de processos, alicerçadas por um perfil de liderança, focado na expansão de escopo de atuação do Polo de Inovação IFSC.

Considerando o histórico de 6 (seis) anos da Unidade Embrapii IFSC e, considerando o recredenciamento para um período de 6 (seis) anos, pode-se observar pelos documentos que a Unidade traça estratégias por meio do plano de ação, possui uma equipe de gestão, liderada pelo diretor geral, cuja missão está na inovação industrial.

Pode-se observar nos documentos que uma Unidade Embrapii contribui para colocar em prática os objetivos da política industrial (2024), denominada Nova Indústria Brasil.

Quanto a este trabalho, a continuidade dos estudos está em avançar em comparativos de resultados da Unidade Embrapii IFSC com a média de resultados apresentados pela EMBRAPII. Além disso, em analisar o perfil de liderança das pessoas que ocupam o cargo de diretor geral.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA-NETTO, C. A. A. Definindo gestão por Processo: características, vantagens e desvantagens. In: _____. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA LAVARDA, Rosalia Aldraci; CANET-GINER, María Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 358-370, out./dez. 2010. Fundação Getulio Vargas.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Dispõe sobre a implantação, o funcionamento e a política de fomento dos Polos de Inovação nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais), nos Centros Federais de Educação Tecnológica - Cefet e no Colégio Pedro II, e revoga a Portaria nº 167, de 22 de março de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-646-de-21-de-dezembro-de-2022-452750906>. Acesso em: 14 mar. 2024.

_____. Nova Indústria Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/brasil-ganha-nova-politica-industrial-com-metas-e-acoes-para-o-desenvolvimento-ate-2033>. Acesso em: 01 maio 2024.

_____. Nova Indústria Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/composicao/se/cndi/plano-de-acao/nova-industria-brasil-plano-de-acao.pdf>. Acesso em: 01 maio 2024.

COLLINS, J.; HANSEN, Morten T. Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso - por que algumas empresas prosperam apesar de tudo. São Paulo: Alta Books, 2019.

DÁVILA, Antonio; LEOCÁDIO, Leonardo; VARVAKIS, Gregório. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, p. jun. 2008.

DAVENPORT, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

EMBRAPII. Sistema de Excelência Operacional. Disponível em: https://embrapii.org.br/wp-content/images/2018/10/lo_embraapii_sistemasexcelenciaoperacional.pdf. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. Manual de Operações. Disponível em: https://embrapii.org.br/wp-content/images/2020/04/Manual_EMBRAPII_UE_versa%CC%83o_6.0-de-20.10.20.pdf. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. EMBRAPII. Disponível em: <https://embrapii.org.br/>. Acesso em: 09 set. 2023.

IFSC. Resolução nº 34/2019/CONSUP/IFSC. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/1736677/0/Regimento+Interno+PE-IFSC.pdf/d689ce4c-7fcb-41b9-a71f-a5bba536a177>. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. Polo de Inovação. 2023. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/polo-de-inovacao>. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. Reunião do CONSUP. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/noticias/w/consup-aprova-novos-regulamentos-para-concessao-de-bolsas-ingresso-internacionalizacao-e-transicao-de-gestao>. Acesso em: 13 mar.2024.

_____. Polo de Inovação. 2023. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/noticias/w/unidade-embrapii-ifsc-e-recredenciada-e-firma-compromissos-para-os-proximos-seis-anos>. Acesso em: 13 mar. 2024.

_____. Editais Embrapii, 2023. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/editais-embrapii>. Acesso em: 13 mar.2024.

_____. Encontro de Bolsistas. 2023. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/noticias/w/bolsistas-da-unidade-embrapii-ifsc-trocam-experiencias-em-encontro-semestral>. Acesso em: 13 mar. 2024.

_____. Visitas técnicas.. 2023. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/noticias/w/estudantes-do-ifsc-fazem-visita-tecnica-a-usinas-hidreletricas>. Acesso em: 13 mar. 2024.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37770>. Acesso em: 18 set. 2023.

MEC. Polos de Inovação. 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-acoess/polos-de-inovacao-programas-e-acoess-setec>. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. Portaria nº 37/2015/SETEC. Disponível em: https://www2.polodeinovacao.ifmg.edu.br/images/pdf/Diario_Oficial_da_Uniao_-_Portaria_37_2015_SETEC_MEC_-_Funcionamento_dos_Polos_de_Inovacao_dos_IFs.pdf. Acesso em: 09 set. 2023.

HARRINGTON, James. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOTTA, da Silva G. Artigo tecnológico é um artigo científico. **Editorial da Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220208.po>.

PEREIRA, M. F.; RIZZATTI, G. Planejamento Estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2015.

WELCH, Jack (John Francis). Jack: definitivo: segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.