



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 16, n. 1, Jan./Jun, 2024

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 16.03.2023. Revisado por pares em: 01.06.2023. Reformulado em: 06.07.2023. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2024v16n1ID31814

Influência dos estilos de liderança na capacidade de aprendizagem e no uso do orçamento: um estudo em cooperativas agroindustriais

The influence of leadership styles on the learning capacity in budgeting: a study in agroindustrial cooperatives

La influencia de los estilos de liderazgo en la capacidad de aprendizaje en la elaboración de presupuestos: un estudio en cooperativas agroindustriales

Autores

Elvis Joel Rodrigues da Silva

Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).
Endereço: Rua Universitária, 1619, Universitário, Cascavel - PR, CEP: 85819-110.
Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0745-4510>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4867515759548390>

E-mail: elvis.joel@hotmail.com

Leandro Augusto Toigo

Doutorado em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. Endereço: Rua Universitária, 1619, Universitário, Cascavel - PR, CEP: 85819-110. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3973674128626084>

E-mail: leandro.toigo@unioeste.br

Vinicius Abílio Martins

Doutorado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Rua Universitária, 1619, Universitário, Cascavel - PR, CEP: 85819-110. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5668-5518>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0389718981842062>

E-mail: viniciusabilio@gmail.com

Edicreia Andrade dos Santos

Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Av. Prof. Lothario Meissner, 632, Campus III, Jd. Botânico - Curitiba, PR - CEP 80210-170.

Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8745-3579>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5067383145419853>

E-mail: edicreiaandrade@ufpr.br

Resumo

Objetivo: Investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais.

Metodologia: Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, de levantamento de campo ou *survey*, no tocante aos procedimentos, é quantitativa com aplicação da técnica estatística modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais por meio do SmartPLS.

Resultados: Foi possível constatar que (i) a liderança transacional apresentou influência positiva com relação ao uso diagnóstico do orçamento; (ii) a capacidade de aprendizagem organizacional como mediadora da liderança transformacional no uso interativo do orçamento apresentou o resultado esperado; (iii) a liderança transformacional apresentou significância positiva na aprendizagem organizacional; (iv) a capacidade de aprendizagem organizacional teve significância positiva no uso interativo do orçamento.

Contribuições do Estudo: Esta pesquisa contribuiu para evidenciar que o papel do gestor vai além de elaborar, aplicar e acompanhar o orçamento; ele precisa canalizar esforços ou demandar tempo para o processo de gestão, uma vez que os colaboradores percebem a sua importância e contribuem de forma efetiva quando engajados com a organização em que trabalham, foi possível verificar que o estilo do líder tem influência significativa na utilização da referida ferramenta e que esta pode ser uma grande aliada dos gestores se bem desenvolvida.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Capacidade de Aprendizagem. Uso do Orçamento Diagnóstico. Uso do Orçamento Interativo.

Abstract

Purpose: Investigate the influences of leadership styles on learning ability and types of business budget use in agro-industrial cooperatives.

Methodology: It is a descriptive investigation, in terms of objectives, field survey or survey, in terms of procedures, it is quantitative with the application of the statistical technique modeling of structural equations with estimation by partial least squares through SmartPLS.

Results: It was possible to verify that (i) transactional leadership had a positive influence on the diagnostic use of the budget; (ii) the organizational learning capacity as a mediator of transformational leadership in the interactive use of the budget presented the expected result; (iii) transformational leadership showed a positive meaning in organizational learning; (iv) the organizational learning capacity had a positive meaning in the interactive use of the budget.

Contributions of the Study: This research contributed to show that the manager's role goes beyond elaborating, applying and accompanying the organization; It is necessary to channel efforts or demand time for the management process, once the collaborators perceive their importance and contribute effectively when engaged with the organization in which they work,

it was possible to verify that the style of the leader has a significant influence on the use of referred to tool and that this can be a great ally two managers will be developed.

Keywords: Leadership Styles. Learning Capacity. Use of Diagnostic Budgeting. Use of Interactive Budgeting

Resumen

Objetivo: Investigar las influencias de los estilos de liderazgo en la capacidad de aprendizaje y los tipos de uso del presupuesto empresarial en las cooperativas agroindustriales.

Metodología: Es una investigación descriptiva, en cuanto a los objetivos, relevamiento de campo o encuesta, en cuanto a los procedimientos, es cuantitativa con la aplicación de la técnica estadística modelación de ecuaciones estructurales con estimación por mínimos cuadrados parciales a través de SmartPLS.

Resultados: Se pudo verificar que (i) el liderazgo transaccional influyó positivamente en cuanto al uso diagnóstico del presupuesto; (ii) la capacidad de aprendizaje organizacional como mediador del liderazgo transformacional en el uso interactivo del presupuesto presentó el resultado esperado; (iii) el liderazgo transformacional mostró un significado positivo en el aprendizaje organizacional; (iv) la capacidad de aprendizaje organizacional tuvo un significado positivo en el uso interactivo del presupuesto.

Contribuciones del Estudio: Esta investigación contribuyó a mostrar que el rol del gerente va más allá de elaborar, aplicar y acompañar la organización; Es necesario canalizar esfuerzos o demandar tiempo para el proceso de gestión, una vez que los colaboradores perciben su importancia y contribuyen de manera efectiva al comprometerse con la organización en la que se desempeñan, se pudo verificar que el estilo del líder influye significativamente en el uso de la referida herramienta y que esta puede ser una gran aliada se desarrollarán dos gestores.

Palabras clave: Estilos de liderazgo; Capacidad de aprendizaje; Uso del Presupuesto de Diagnóstico; Uso del presupuesto interactivo.

1 Introdução

No âmbito organizacional, o estilo do líder detém a capacidade de influenciar os seus colaboradores, além da possibilidade de motivar e, sendo um agente de mudança, transformando praticas existentes e criando novos padrões (Dal Mas & Barac, 2018). Assim, aqueles que exercem cargos de liderança são desafiados, independentemente do tipo de organização em que atuam, a definir qual a forma mais adequada para resolver problemas específicos, buscando maximizar o desempenho dos colaboradores para alcançar as metas organizacionais (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Neste contexto, compreender a relevância das variáveis organizacionais que determinam o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Lok & Crawford, 2004), considerando que a capacidade de aprendizagem se apresenta como um diferencial competitivo, as organizações, que canalizam esforços para essa capacidade dinâmica, passam a ser vistas como um lugar cujos colaboradores ampliam as suas competências, gerando resultados além do esperado, com uma nova forma de pensar (Padilha, Wojahn, Gomes & Machado, 2016).

Martins (2015) afirma que a manutenção de um sistema gerencial que forneça tempestivamente as informações necessárias para as decisões ainda é um desafio para os gestores, nessa perspectiva, dentre os artefatos da contabilidade gerencial, o orçamento carrega a significância de tornar práticas as estratégias das organizações (Merchant, 1981). Na visão de Brownell e Dunk (1991), o orçamento é um meio de mensurar financeiramente as entradas e as saídas de recursos, e a sua complexidade está relacionada diretamente à participação dos envolvidos no processo de definição. Dessa forma, o orçamento comumente é carregado de influências que incidem direta ou indiretamente de acordo a percepção dos envolvidos na sua elaboração (Schiff & Lewin, 1970).

Diante do contexto em que as pessoas são responsáveis pela elaboração e pela execução do orçamento, as decisões dos líderes são pautadas em suas percepções de acordo com a sua personalidade (Schiff & Lewin, 1970), mas o reflexo dessas ações pode apresentar reações adversas nas organizações, por justamente necessitar de humanos para alcançar os seus objetivos (Brumatti, 2019). E ainda que, a liderança possa ser classificada em vários estilos, cabe ao líder adotar aquele que se adequará melhor aos seus valores, à sua percepção e ao seu perfil (Janssen, 2011). McColl-Kenned e Anderson (2002) atribuem à liderança uma influência direta sobre o desempenho da organização e, de modo indireto, sobre a satisfação e o desempenho dos colaboradores como consequência das decisões tomadas (Bass, 1990).

Nesse contexto, um fator que tem demandado a atenção das organizações é a gestão do conhecimento (Lane, Koka, & Pathak, 2006), citada inclusive como um ponto de destaque no cenário competitivo e importante para que as organizações obtenham a vantagem necessária para continuarem atuando (Bergh & Lim, 2008).

Nesta perspectiva, emerge a oportunidade de uma pesquisa na área comportamental da contabilidade, no contexto de uma análise integrada de acordo com o número crescente de estudos sobre estilos de liderança e orçamento, uma vez que, mantem-se renovados e atuais (Parry, Mumford, Bower, & Watts, 2014; Luft & Shields, 2003). Estudos contemporâneos aduzem que o estilo do líder tem reflexos na organização, seja de forma direta ou indireta; no entanto este não se limita a esses aspectos, uma vez que ainda podem apresentar relação com a aprendizagem organizacional (Cherian & Farouq 2013; Wu, 2014; Sun & Anderson, 2012).

A contribuição dos estudos de Neitzke (2015) e Fogaça (2019), versaram identificar a influência do estilo de liderança no uso do orçamento com base na teoria contingencial e no seu desempenho sob a ótica da teoria social cognitiva respectivamente, esses tiveram o foco no reflexo que o estilo de liderança apresenta no uso do orçamento, no seu design e desempenho.

Desse modo, baseado na discussão proposta, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: **Quais as influências dos estilos de liderança na capacidade aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais?** Desta forma, o objetivo deste trabalho consiste em investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais.

A justificativa desta pesquisa está associada a importância de verificar os tipos de liderança (entre elas transformacional e transacional) e, como a utilização do orçamento de modo diagnóstico e/ ou interativo, influenciam na capacidade de aprendizado dos colaboradores, uma vez que, isso auxilia não apenas de forma a permitir que as organizações angariem vantagem competitiva, mas também porque a liderança pode influenciar os indivíduos a se comprometerem com as instituições e, conseqüentemente, com os resultados esperados

Desse modo, o tema foi escolhido pela relevância que o orçamento tem dentro da Contabilidade Gerencial e, dentro as suas abordagens, os efeitos comportamentais tem recebido uma atenção considerável. Logo, a contribuição deste estudo é apresentar evidências acerca de

uma discussão no contexto da contabilidade gerencial, direcionada à utilização do orçamento diagnóstico e interativo, aos estilos de lideranças e, à capacidade de aprendizado e, como esses aspectos interagem entre si, oportunizando com que as organizações observem estes aspectos para desenvolverem as suas atividades e, alcancarem as suas metas.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estilo de Liderança

A liderança é caracterizada como a capacidade que o indivíduo tem, não apenas de influenciar, mas também de coordenar as pessoas para que realizem as atividades em direção ao que foi planejado e almejado pelo líder (Egri & Herman, 2000). Para Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004), as influências mais significativas que as pessoas sofrem dentro das corporações estão relacionadas às experiências diárias que essas vivenciam com os líderes locais.

Durante vários anos, a liderança foi atribuída ao indivíduo como um traço inerente à sua personalidade. Todavia, essa percepção já encontra outros fatores para a sua caracterização, tais como a atitude derivada de um contexto e a aprendizagem social do próprio indivíduo, conforme ressaltam Bento e Ribeiro (2013). No início do século XX, a liderança era analisada com o intuito de obter informações sobre as características dos líderes e os aspectos que os diferenciavam daqueles que não eram líderes (Northouse, 2018).

Os estilos foram divididos em transformacional e transacional (Bass, 1990). A pesquisa não contemplou o estilo *laissez faire*, uma vez que, este tipo de liderança, não apoia os subordinados e não tenta liderá-los, de modo que preferem não lidar com as necessidades e demandas que lhe são atribuídas, além de evitarem responsabilidades (Oguz, 2010).

O termo liderança transformacional foi apresentado em 1973 por Downton, mas foi apenas em 1978, com o livro intitulado *Leadership*, de Burns, que o termo ganhou credibilidade e reconhecimento mundial (McDowelle, 2009). Bass, em 1985, ampliou os horizontes do assunto da teoria da liderança transformacional ao aduzir que o líder pode inspirar as pessoas a executarem tarefas para o alcance dos objetivos além daquilo que é proposto e ainda identificar o potencial dos seus liderados para a otimização das tarefas (Seltzer & Bass, 1990; Jogulu & Wood, 2006).

A liderança transformacional, desse modo, emerge para diminuir os conflitos. É um dos estilos de liderança que tem sido cada vez mais mencionado em estudos e, independentemente do nível organizacional, e fomentado pelo interesse em se distinguir da liderança transacional (Vizeu, 2011), para Dal Mas e Barac (2018) este estilo apresenta propósito aos colaboradores, solicitando que eles transcendam aos próprios interesses em prol do todo. O estilo de liderança transformacional tem sido incorporado às características de líderes carismáticos e capazes de influenciar por meio de articulações voltadas para aspectos como a moralidade e a motivação positivamente dos liderados (Pizzi, 2017; Agostinho, 2014).

Para melhor compreensão, a liderança transformacional foi dividida em quatro componentes: Carisma, Liderança Inspiracional, Estimulação Intelectual, Consideração Individualizada (Bass, 1990). A Tabela 1 apresenta a explicação de cada um dos componentes da liderança transformacional.

Tabela 1*Componentes da liderança transformacional*

Componentes	Explicação
Influência (carisma)	O líder adota comportamentos (de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação desses com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".
Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos.
Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e da sua imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta o pensamento criativo.
Consideração individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoiando-os, encorajando-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.

Fonte: adaptado de Bass (1990).

De acordo com as características mencionadas no quadro, os líderes com perfil transformacional estão envolvidos com o alinhamento das normas e dos valores das organizações, com o intuito de oportunizar mudanças que sejam necessárias para o desenvolvimento do ambiente que estão inseridos (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

A liderança transacional, por sua vez, tem características distintas da liderança transformacional (em que o líder inspira e motiva). Nesse outro estilo de liderança, a realização de tarefas é recompensada por meio de ofertas pelo cumprimento e alcance das metas. Nesse contexto, o líder exerce o poder fundamentando-se no cumprimento das regras para que, então, o colaborador seja recompensado ou mediante à expectativa de um comportamento esperado (Bass, 1990; Agostinho, 2014; Yukl, 2012).

Esse tipo de liderança leva os subordinados a apresentarem mudanças de comportamento com base em recompensas, já que o serviço é realizado com o foco no objetivo proposto, alcançando-se níveis elevados de precisão em oposição aos próprios interesses (Almeida, 2012). O líder transacional busca apresentar à equipe as vantagens que podem conseguir se realizarem as suas atribuições. É possível inferir, portanto, que o resultado se volta para o indivíduo, fomentando o individualismo ao invés da coletividade (Ardichvili & Gasparishvili, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen 2003; Jung & Avalio, 1999). Para Benevides (2010), o sucesso desse tipo de líder está na relação de dependência que as partes envolvidas têm. Quando um recebe algo de valor o outro tende a receber por fazer parte hierarquicamente do processo, conduzindo os envolvidos à realização das atividades além do exercício da sua posição, demonstrando que um está efetivamente ligado ao outro (Bass, 1997). Na Tabela 2, contempla-se um resumo com as principais características da liderança Transacional e Transformacional.

Tabela 2*Síntese das características de Liderança*

Transacional	Transformacional
o líder age como um chefe;	o líder age como um líder de verdade;
o líder se preocupa apenas com cumprimento de tarefas e metas;	o líder se preocupa com o bem-estar de sua equipe e deseja que eles estejam satisfeitos em suas funções;
o líder não estabelece relacionamento com a sua equipe;	o líder faz questão de ter um relacionamento com a sua equipe, conhecendo o que os motiva e inspira na sua
o líder não tem um canal aberto de comunicação com os colaboradores	o líder faz questão de ouvir e dar feedbacks constantes, focando no crescimento dele e de sua equipe. O Canal de comunicação está sempre aberto

Fonte: *Dados da pesquisa (2022).*

A liderança transacional, desse modo, está voltada para a padronização e para a priorização do trabalho com a utilização de metas e recompensas. No lado oposto, a liderança transformacional busca pautar as suas ações na relação humana, com o foco voltado às pessoas, levando em consideração as suas necessidades (Guerra, Tartarotti, & Camargo, 2018).

2.2 Capacidade Dinâmica

De acordo a literatura, a gestão de conhecimento e as capacidades dinâmicas têm relação no tocante à importância dessas para a aquisição, para a absorção, para a criação e para os demais procedimentos ligados ao conhecimento do processo de vantagem competitiva (Cyfert et al. 2021). Logo, o conhecimento organizacional desenvolvido a partir do processo de aprendizagem evolui as formas de fazer as atividades e rotinas organizacionais da organização e não são simplesmente as replica (Hermawati & Gunawan, 2021).

O assunto de aprendizagem organizacional tem sido objeto de debates desde o século XIX, quando teóricos já discutiam se o aprendizado era a junção do que os indivíduos aprendem dentro das organizações ou se tinha outras percepções a respeito (Easterby-Smith, Crossan, & Nicoljini 2000).

Para compreender a aprendizagem organizacional, os teóricos têm buscado formas dinâmicas para estabelecer as suas análises (Crossan, Lane, & White 1999), na direção de compreender e estabelecer a importância do papel humano dentro do processo de aprendizagem, dado que, muitas vezes, é ignorado por se dar mais ênfase aos artefatos das organizações (Easterby-Smith, Crossan, & Nicoljini 2000).

O conhecimento, além de um recurso intangível, é observado como um elemento sustentável para a construção e para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Para que o conhecimento seja transformado em uma vantagem competitiva, é necessário que seja compartilhado entre os indivíduos; em outras palavras, o conhecimento organizacional tende a se desenvolver subsidiado pela transferência efetiva do conhecimento (Von Krogh, Nonaka, & Aben, 2001; Grant, 1996).

No contexto individual, a capacidade de aprendizado é um diferencial para que um profissional se torne bem-sucedido no atual mercado competitivo, haja vista que essa capacidade está intimamente relacionada à habilidade de responder às demandas do dia a dia (Heinzmann, 2004). O principal recurso que uma organização pode ter é o conhecimento; porém, o indivíduo é o ator principal dentro das organizações, além de ser o responsável pela criação e pela aplicação do conhecimento (Panizzon, 2016).

A capacidade de aprendizado proporciona às organizações respostas tempestivas com relação às circunstâncias internas e externas, dado que a sua aplicabilidade é observada como a base das competências das capacidades existentes. A socialização e a interação nas rotinas, desse modo, são estabelecidas de forma eficiente, otimizando o aprendizado de outras capacidades (Sok, O’Cass, & Sok, 2013).

2.3 Orçamento empresarial

O orçamento pode ser observado com um plano para implementar as estratégias da empresa em um determinado exercício (Frezza, Relvas, Nascimento, Junqueira, & Bido, 2010). Além disso, grande parte dos aspectos da contabilidade gerencial permeia o orçamento, uma vez que esse pode ser utilizado com vários propósitos, desde alocar recursos até mesmo expressar conformidade com as normas sociais (Covaleski et al, 2007).

Trata-se, portanto, de uma ferramenta que serve para gerir a organização, servindo de subsídio para a tomada de boas decisões (Covaleski & Dirsmith, 1986; Hansen & Van der Stede, 2004). O orçamento apresenta a sua importância por razões diferentes dentro das organizações, tais como: o planejamento operacional e a avaliação de desempenho em curto prazo; o aspecto estratégico, compreendendo a formação estratégica e a comunicação de objetivos em longo prazo (Hansen & Van der Stede, 2004), ou outros propósitos, por exemplo, o planejamento, a coordenação de atividades, a alocação de recursos, a motivação de funcionários etc. (Covaleski et al., 2007).

O orçamento é um dos sistemas de controle gerencial usado pelos gestores para coordenar e comunicar prioridades estratégicas e induzir o seu comprometimento com a organização (Abernethy & Brownell, 1999). Simons (1995) propõe um modelo que prevê sistemas de controle interativo e diagnóstico. Essas duas modalidades de controle são discutidas com efeitos diferentes na abordagem do uso do orçamento, como pode ser observado nos estudos de Abernethy e Brownell (1999), Bisbe e Otley (2004), Hofmann, Wald e Gleich (2012), Shen e Perera (2013), Chong e Mahama (2013), Neitzke (2015) e Laitinen, Lansiluoto e Salonen (2016). Na Tabela 3, apresentam-se as principais características do UDO e do UIO em relação a sua função bem como o seu objetivo.

Tabela 3

Característica do Uso do Orçamento Diagnóstico e Interativo

Uso do Orçamento Diagnóstico	Uso do Orçamento Interativo
<p>Função: É usado para monitoramento dos resultados organizacionais e promover a correção de desvios organizacionais predefinidos.</p> <p>Objetivo: Fornecimento de informações para auxiliar na rastreabilidade das metas e gerenciar as exceções.</p>	<p>Função: Utilizado pelos gestores para o envolvimento regular e pessoal dos subordinados nas atividades de decisão.</p> <p>Objetivo: Concentrar a atenção organizacional nas incertezas estratégicas, oportunizando o diálogo entre os envolvidos.</p>

Fonte: Adaptado de Simons (1994).

O sistema de orçamento diagnóstico concentra-se no monitoramento dos resultados e na correção de desvios que foram previamente definidos para acompanhar o desempenho (Simons, 1994). Oliveira e Beuren (2022) inferem que neste sistema, as metas são comunicadas e apresentam definições claras. Assim, esse orçamento busca atender ao modo tradicional de avaliação do desempenho, atribuindo responsabilidades dos resultados (Abernethy & Brownell, 1999). Para o orçamento interativo, por sua vez, engloba os gestores e subordinados, com a perspectiva de envolvê-los e oportunizar o diálogo e a aprendizagem na empresa (Simons, 1994). É caracterizado pela troca recíproca de informações da alta gestão e os outros níveis de gestores, abrangendo os níveis operacionais no processo de elaboração do orçamento e o constante diálogo entre os membros (Abernethy & Brownell, 1999), ou seja, este tipo de orçamento, associa o desempenho e inovação das empresas na fase de exploração, em uma abordagem orgânica e construtiva (Brüggemann, Monteiro, & Lunkes, 2022). Desta forma, tanto o sistema interativo, quanto o diagnóstico contribuem para a formação e implantação de estratégias pretendidas (Kaveski et al. 2021)

2.4 Hipóteses da Pesquisa

A liderança transformacional tem sido apontada como um dos motores do estímulo intelectual, uma vez que o líder inspira reflexões e debates (Bass, 2008), que são indispensáveis para lidar com incertezas estratégicas. Além disso, a motivação inspiradora permite que os subordinados do líder transformacional se sintam atraídos pelos desafios que são apresentados pela organização.

O sistema de controle interativo estimula a busca por novas oportunidades (estratégias emergentes) e promove a aprendizagem organizacional (Simons, 1994). Evidências empíricas têm comprovado a associação entre liderança transformacional e aprendizagem organizacional (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, Magdalena, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012).

Desse modo, a equipe exibe uma espécie de aprovação pessoal (simpatia) quanto aos objetivos organizacionais, o que faz com que se sinta mais confortável e motivada para dialogar sobre as necessidades percebidas e articular a renovação estratégica proposta pelo sistema de controle interativo (Cruz, Frezatti, & Bido, 2015). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

HP1: a liderança transformacional influencia positivamente o uso interativo do orçamento.

Por sua vez, a liderança transacional configura-se como um processo de trocas baseado no cumprimento de obrigações contratuais, ancorado em uma lógica utilitarista de recompensa financeira (Antonakis et al., 2003). O líder transacional atua em um contexto mais estático, exibe claras propostas em termos de expectativas e recompensas e mostra-se alinhado ao sistema de controle diagnóstico que fornece *feedback* e medidas baseadas em processos programados e em gestão por exceção (Malagueño & Bisbe, 2010), assim como o sistema diagnóstico de controle é usado para focar pesquisas e atenção da organização, para limitar as chances de desvio de resultados, para monitorar e para recompensar o cumprimento de metas pré-estabelecidas por meio de variáveis críticas de desempenho (Cruz, Frezatti, & Bido, 2015), convergindo para a Hipótese 2.

HP2: A liderança transacional influencia positivamente o uso diagnóstico do orçamento

Os estilos de lideranças que têm o foco nas transações com os seus colaboradores, em que esses são recompensados por conta de suas tarefas concluídas, são caracterizados como

uma liderança Transacional (Bass & Avolio, 1994). O estudo de Cummings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni e Chatterjee (2018) evidenciou, mesmo que de modo reduzido, resultados positivos com relação ao foco nas tarefas e à importância de gerenciar resultados. Com isso, tem-se que os seres humanos vêm ao mundo motivados a aprender, a explorar, ainda que, na grande maioria das organizações, sejam mais controlados do que tenham o seu lado de aprendizado, pois assim são recompensados (Heinzmann, 2004). Assim, tem-se a seguinte hipótese:

HP3: A liderança transacional influencia positivamente a capacidade de aprendizagem

Considerando que os indivíduos são os responsáveis por aprender, as organizações podem oportunizar a criação de ambientes que permitam isso, uma vez que essa é a forma com a qual os indivíduos podem exercitar a sua capacidade e competência de fazer algo por meio do aprendizado (Heinzmann, 2004). Nessa direção, os líderes que focalizam as suas ações nas relações e nas pessoas, maximizando o potencial de seus colaboradores por meio do incentivo à inovação e ao desenvolvimento intelectual (Cummings et al. 2010), encontram um espaço no orçamento interativo, pois seu foco está na maneira proativa de que a aprendizagem seja estimulada e que os problemas venham a ser resolvidos antes que de fato ocorram (Simons, 1994). Isso conduz à seguinte hipótese:

HP4: A Capacidade de Aprendizagem organizacional medeia os efeitos da liderança transformacional no uso interativo do orçamento

No contexto dos estilos de liderança, a liderança transformacional tem dentro de suas características o foco no ser humano. No estudo de Cummings et al. (2010), no item que relaciona a saúde e o bem-estar, esse estilo de liderança se destacou, ao se constatar que promovia a diminuição do esgotamento dos colaboradores, um fator importante para que ele possa desenvolver padrões de novos pensamentos, consiga aprender continuamente e colaborar com os seus colegas, acarretando benefícios práticos para a organização (Heinzmann, 2004). Desse modo, tem-se a seguinte hipótese:

HP5: A liderança transformacional afeta positivamente a aprendizagem organizacional

Ao considerar que o ser humano tende a desenvolver novas capacidades, automaticamente cria percepções e sensibilidades (Heinzmann, 2004) que afetam de maneira positivamente o uso interativo do orçamento, que está voltado ao envolvimento dos gestores relacionando as atividades dos subordinados com o intuito de que o diálogo seja o resultado dessa ação (Simons, 1994). Com isso, tem-se a seguinte hipótese:

HP6: A Capacidade de Aprendizagem organizacional afeta positivamente o uso interativo do orçamento

Diante das hipóteses elencadas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico:

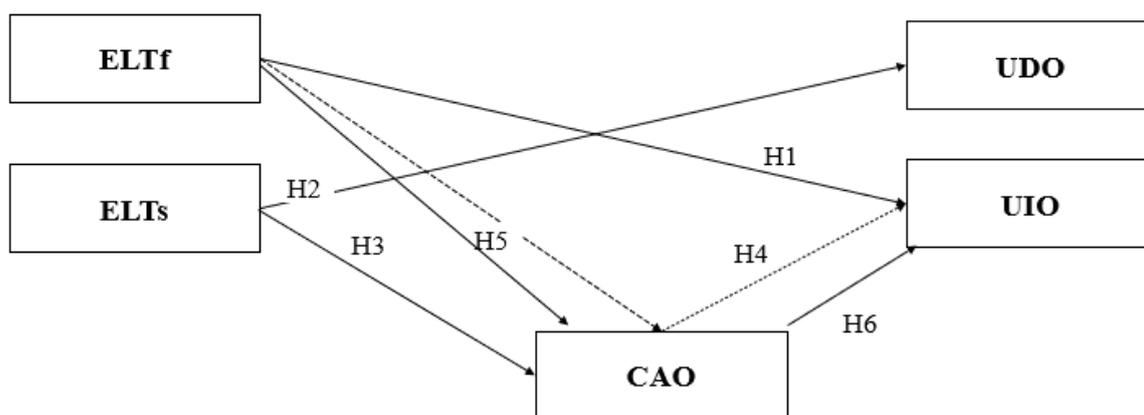


Figura 1 Hipóteses da pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto aos objetivos, este estudo apresenta-se como descritivo. Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento de campo ou *survey*. Como instrumento de coleta das informações, foi utilizado questionário. No tocante à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa. A população deste estudo é composta pelos gestores de cooperativas agroindustriais, que participam de maneira direta ou indireta do orçamento e que têm colaboradores sob a sua gestão, ou ainda denominados gestores intermediários que avaliam e são avaliados pelo orçamento empresarial. A escolha por essa população está relacionada aos sujeitos da pesquisa de outros estudos voltados para a temática do estilo de liderança, para o uso do orçamento e para a capacidade de aprendizagem (Heinzmann, 2004; Neitzke, 2015; Fogaça, 2019 e Brumatti, 2019).

No contexto da presente pesquisa, a amostra é caracterizada como não probabilística, desenvolvida por acessibilidade sem restrição de quantidade de participantes por empresa. A amostra foi calculada com o software G*Power, considerando um percentual de 5% de margem de erro, com um nível de confiança de 95% e três variáveis preditoras (UDO, OIO e CAO), assim como recomendam Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2021). Com base no modelo proposto, para que os resultados tenham a confiança desejada, verificou-se que seriam necessárias 89 respostas.

Neste estudo, o constructo e as variáveis estão descritos na Tabela 4 e contemplam: os estilos de lideranças, capacidade de aprendizado e o uso do orçamento. Além disso, constam as variáveis que compõem cada um deles e, por fim, as referências.

Tabela 4
Constructo da pesquisa

Constructo	Variáveis	Operacionalização dos elementos	Questões	Autores
Estilos de Liderança	Liderança Transacional	Relações de troca; Nível de controle sobre ações individuais; e Nível de interferência no comportamento dos grupos	a, b, c	Bass (1990, 1997) e Eagly
	Liderança Transformacional	Carisma como determinante das ações do líder; Ações baseadas na motivação; Estímulo Intelectual; Percepção de necessidades individuais; e Consciência de grupo	d, e, f, g, h	Johannesen-Schmidt (2003); Neitzke (2015)
Capacidade Aprendizado		Fonte do Conhecimento, Foco Conteúdo-Processo, Reserva de Conhecimento, Modo de Disseminação, Escopo de Aprendizagem, Foco Cadeia de Valores, Foco Aprendizagem	a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q, r	Heinzmann (2004).
Uso do Orçamento	Uso Diagnóstico	Forma de controle; Avaliação de desempenho; Planejamento operacional; Comunicação de metas; e Formação de estratégia.	a, b, c, d, e	Hansen e Van der Stede (2004); Neitzke (2015).
	Uso Interativo	Meio de questionar as ações dos gestores; Meio de debate entre membros da equipe de trabalho; Meio de discussão em reuniões.	f, g, h	Abernethy e Brownell (1999); Neitzke (2015).
Qualificação do Respondentes	Caracterizar o perfil do respondente por meio do cargo, idade, tempo de experiência, formação academia, gênero e a relação com o orçamento		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Neitzke (2015) Brumatti (2019) Fogaça (2019)
Qualificação da Organização	Caracterizar a organização por meio do modelo de orçamento utilizado, a periodicidade das revisões orçamentárias, unidade federativa, faturamento anual e número de empregados.		1, 2, 3, 4, 5	Neitzke (2015) Brumatti (2019) Fogaça (2019)

Fonte: *Dados da pesquisa (2022).*

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário. O projeto de pesquisa foi aprovado e autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário virtual contendo 34 questões de múltipla escolha e com escala de mensuração tipo *Likert* de cinco pontos, acrescidas das

questões de qualificação dos respondentes e das organizações, elaboradas com o objetivo de identificar o estilo de liderança, a capacidade de aprendizagem e a utilização do orçamento.

O questionário foi adaptado de instrumentos já validados contendo questões separadas por blocos. O questionário foi testado por dois profissionais e dois pesquisadores no mês, para melhorar a assertividade das questões, bem como buscar possíveis fragilidades, estando os profissionais e os pesquisadores de acordo, o instrumento de pesquisa transformado em um questionário virtual.

A análise ocorreu por meio da estatística descritiva e, na sequência, da análise fatorial exploratória (AFE, doravante) e da modelagem de equações estruturais (MEE, de ora em diante – em inglês, *Structural Equation Modeling* – SEM). Para consecução dos tratamentos dos dados coletados, fez-se o uso do software *G*Power* e *SmartPLS* (v.3.3.9). Utilizou-se o software *G*Power* para testar a amostra necessária para o desenvolvimento da pesquisa. Enquanto o *SmartPLS* foi utilizado para auxiliar nos testes e proporcionar uma análise do modelo teórico desta dissertação.

4 Resultados e Análises

4.1 Análise Descritiva dos Respondentes

A pesquisa contou com a participação de 89 gestores de cooperativas agroindustriais. Para caracterizar os respondentes que compõem a amostra, foram coletados dados sobre: (i) gênero; (ii) idade; (iii) formação acadêmica; (iv) cargo/função; (v) tempo de empresa; (vi) a área de formação de maior nível; (vii) anos de experiência; e (viii) papel com relação ao orçamento, conforme detalhado na Tabela 5.

Tabela 5

Perfil dos Respondentes

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
Gênero	Masculino	70	78,65%
	Feminino	19	21,35%
	Não respondeu	0	0,00%
Idade	Até 30 anos	8	8,99%
	Entre 31 e 40 anos	39	43,82%
	Entre 41 e 50 anos	28	31,46%
	Acima de 50 anos	14	15,73%
Formação Acadêmica	Ensino superior incompleto	2	2,25%
	Ensino superior completo	12	13,48%
	Lato sensu (Especialização/MBA) incompleta	30	33,71%
	Lato sensu (Especialização/MBA) completa	20	22,47%
	Stricto Sensu (mestrado/doutorado) incompleta	7	7,87%
	Stricto Sensu (mestrado/doutorado) completa	18	20,22%
Cargo Função	Encarregado	20	22,47%
	Supervisor	32	35,96%
	Gerente	37	41,57%
Tempo na Empresa	Até 5 anos	39	43,82%
	Entre 6 e 10 anos	15	16,85%

Elvis Joel Rodrigues da Silva, Leandro Augusto Toigo, Vinicius Abílio Martins e Edicreia Andrade dos Santos

	Entre 11 e 15 anos	12	13,48%
	Acima de 16 anos	23	25,84%
Experiência na Área	Até 5 anos	15	16,85%
	Entre 6 e 10 anos	22	24,72%
	Entre 11 e 15 anos	15	16,85%
	Acima de 16 anos	37	41,57%
O papel em relação ao orçamento	Sou responsável pela gestão do orçamento	60	65,96%
	Participo da elaboração	13	14,61%
	Acompanho a execução	14	15,73%
	Exerço o controle orçamentário	2	2,25%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dos participantes, 37 respondentes ocupam o cargo de gerente nas organizações em que desempenham as suas atividades. No que diz respeito à formação acadêmica, 97,75% têm ensino superior completo e 33,71% especialização *latu sensu* incompleta. Com relação ao tempo de atuação na empresa, trinta e nove respondentes têm até cinco anos e 41,57% dos participantes têm acima de 16 anos de experiência na área. No tocante ao papel desses respondentes em relação ao orçamento, 65,96% dos que responderam à pesquisa são responsáveis pela gestão do orçamento.

Os respondentes desta pesquisa, mostraram-se qualificados a participar, uma vez desempenhavam as suas atividades laborais em cooperativas agroindustriais, sendo estes responsáveis pelo orçamento e, possuindo colaboradores sob a sua responsabilidade. Infere-se que há um número razoável de gestores que são responsáveis pela gestão do orçamento, os quais têm mais de 10 anos de experiência na área. Com relação à maior participação ser masculina, Silva, Rodrigues e Queiroz (2017) também ressaltam que, apesar da competência comprovada das mulheres, do seu investimento em capacitação e profissionalização, elas ainda ocupam um espaço relativamente pequeno em cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro formal.

Na categoria formação, a maioria dos participantes cursou o ensino superior. Nesse sentido, Sohn, Vieira, Casarotto Filho, e Souza (2013) atribuem aos profissionais o desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão do conhecimento, no entanto, para isso, é necessário que esses tenham uma formação acadêmica consolidada, para que desempenhem suas atividades em um mercado cada vez mais exigente e competitivo

4.1 Análise Descritiva das Organizações

Na Tabela 6, foram caracterizadas as organizações que compõem a amostra desta pesquisa, identificando-se dados sobre: (i) o modelo orçamentário adotado; (ii) a existência da revisão orçamentária; (iii) a localização da cooperativa – Unidade Federativa; (iv) o faturamento anual em reais; e (viii) a quantidade de empregados. O questionário não contemplou questões que fizessem identificassem ou caracterizassem o nome das cooperativas, uma vez que esse não era o objetivo proposto. Além disso, os dados e as informações obtidas foram trabalhados e analisados de forma a se manter o sigilo.

Tabela 6
Caracterização das Organizações

Variável	Valor	Frequência	Frequência Percentual
O modelo orçamentário adotado pela empresa (implantado ou em implantação) e aproxima mais de qual(is) técnica(s):	Orçamento contínuo, revisado.	7	7,87%
	Orçamento de base zero, desconsiderando dados históricos.	6	6,74%
	Orçamento flexível, elaborado em no mínimo 3 cenários distintos.	5	5,62%
	Orçamento matricial, considerando as diversas unidades de negócios.	18	20,22%
	orçamento tradicional, realizado anualmente.	53	59,55%
A empresa realiza revisões orçamentárias durante ano	Não	23	25,84%
	Sim. A revisão é programada. Há um período certo para realizar revisão, por exemplo, semestralmente.	20	22,47%
	Sim. Sempre que houver necessidade devido à conjuntura econômica.	46	51,69%
Unidade Federativa da Cooperativa	Paraná.	79	88,76%
	Santa Catarina.	6	6,74%
	São Paulo.	4	4,49%
Faturamento anual em R\$ (Reais)	Até 500 milhões.	3	3,37%
	Acima de 500 milhões e abaixo de 1 bilhão.	4	4,49%
	Acima de 1 bilhão e abaixo de 2 bilhões.	12	13,48%
	Acima de 2 bilhões e abaixo de 3 bilhões.	3	3,37%
	Acima de 3 bilhões.	67	75,28%
Quantidade de empregados	Até 500 empregados.	3	3,37%
	Acima de 500 e abaixo de 2.000 empregados.	22	24,72%
	Acima de 2.000 e abaixo de 5.000 empregados.	17	19,10%
	Acima de 5.000 e abaixo de 10.000.	23	25,84%
	Acima de 10.000 empregados.	24	26,97%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo as respostas obtidas, 53 participantes informaram que se utilizam do orçamento tradicional realizado anualmente. Dentre os tipos de orçamento, o orçamento tradicional é o mais ultrajado, por apresentar-se estático com relação aos objetivos propostos e às recompensas, além de ter periodicidade anual (Frezzati, 2005). No entanto, Mucci e Frezzati (2017) argumentam que as críticas, quando da realização de seu estudo, estavam mais voltadas à natureza das pessoas que apresentam aversão aos riscos e à prática da gestão do que propriamente em relação à ferramenta.

Do total de respondentes, 51,69% realizam revisões sempre que surge alguma necessidade imposta pela conjuntura econômica. Com relação à localização da cooperativa, 88,76% são do Paraná, corroborando o estudo de Silva e Nunes (2023), que atestam que o Centro-Sul do país teve a maior expansão do cooperativismo por conta dos processos de colonização com participantes imigrantes que já conheciam esse estilo de empreendimento.

As organizações objeto do estudo apresentam o faturamento anual acima de R\$ 3 bilhões, perfazendo que elas estejam entre as maiores empresas do agronegócio. Conforme classificação da Forbes Agro 100, que reuniu, em seu anuário de 2020, as empresas que tiveram pelo menos R\$ 1 bilhão de faturamento. Nesta pesquisa, 67 respondentes informaram que desempenham as suas atividades em organizações que apresentam o faturamento igual ou superior a R\$ 1 bilhão. Além disso, observou-se que 26,97% dos respondentes do questionário laboram em cooperativas que empregam acima de 10.000 funcionários.

4.3 Modelo de Mensuração

Com o intuito de alcançar os objetivos da presente pesquisa, os dados foram tratados por meio de abordagem da modelagem de equações estruturais (SEM) com o suporte do programa *SmartPLS* versão 3.3.9[®]. A Modelagem de Equações Estruturais deve ser iniciada pela avaliação do respectivo modelo de mensuração. Os indicadores de confiabilidade do modelo foram testados. Dessa forma, detalham-se os resultados da análise fatorial para o respectivo levantamento, sendo apresentadas, na Tabela 7, a análise de Fiabilidade e a Validez do construto com o auxílio da AVE, na segunda linha da tabela, encontram-se os resultados mínimos esperados de acordo a literatura.

Tabela 7

Análise de Fiabilidade e validade do constructo

Aspectos	Alfa de Cronbach	rho A	Confiabilidade Composta	Variância Extraída (AVE)	Media
Mínimos Esperados =>	> 0,70	> 0,70	> 0,50	> 0,50	
CAO	0.851	0.873	0.884	0.523	
ELTf	0.636	0.641	0.804	0.578	
ELTs	0.359	0.362	0.757	0.609	
UDO	0.875	0.888	0.923	0.800	
UIO	0.908	0.931	0.956	0.915	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O critério do AC é o indicador que estima a confiabilidade do construto com base nas correlações entre as variáveis observáveis (Hair Jr. et al., 2021). Como mencionado anteriormente, o padrão desejado é para números acima do fator 0,70, contudo, Freitas e Rodrigues (2005) inferem que é possível considerar como satisfatórios questionários que compreendam valores acima de 0,60. Abaixo desse número, a confiabilidade passa de média para baixa. Os itens CAO, UDO e UIO, por sua vez, atenderam aos critérios de modo satisfatório, uma vez que ficaram acima de 0,70. As variáveis ELTf e ELTs apresentaram valores abaixo do mínimo geralmente aceito.

Ainda que o Alfa de *Cronbach* não tenha apresentado significância esperada, foi previamente observada a sua Confiabilidade Composta, e sucedeu-se da análise, uma vez que alguns críticos, tais como Green e Yang (2009), apresentam abordagens alternativas de

confiabilidade, que eliminam as problemáticas relacionadas ao uso de Alfa. Tais abordagens contemplam significativamente o uso interpretativo nas pesquisas atuais.

Pinto e Chavez (2012) apresentam que a amostra de respondentes com perfis semelhantes pode resultar em um questionário de baixa confiabilidade de acordo com o AC, ainda que não seja possível atestar isso com veemência.

Já na visão de Valentini e Damásio (2016), a CC tem-se mostrado como um indicador mais robusto e preciso, quando comparado ao Alfa de Cronbach, pois a CC apresenta pesos e cargas fatoriais passíveis de variação, diferentemente do Alfa, em que as cargas são fixas com o intuito de serem iguais, devido ao pressuposto da tau equivalência. Uma vez que a CC dessa variável atendeu aos parâmetros esperados da Confiabilidade Composta, ela não foi retirada do estudo e foi objeto de análise.

O RHO, de Dillon-Goldstein, por sua vez, reflete, *a priori*, as variáveis conforme a confiabilidade. Assim, a finalidade da referida análise é verificar a amostra sem considerar as possíveis interferências, conferindo confiabilidade aos achados (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Com relação à AVE, todas as variáveis apresentaram valores superiores ao mínimo esperado (0,50). Por fim, a CC também teve resultados satisfatórios para a pesquisa, em consonância com as métricas informadas na Tabela 8, com base nos estudos de Ringle, Silva e Bido (2014).

Para contribuir com a análise da validade discriminante, utilizou-se do critério Fornell – Larcker, que compara a existência de correlações entre os construtos com a raiz quadrada da AVE de cada variável. Na Tabela 8, os achados do respectivo critério estão em negrito.

Tabela 8

Validade discriminante - resultado do critério de Fornell-Larcker

	CAO	ELTf	ELTs	UDO	UIO
CAO	0.723				
ELTf	0.484	0.760			
ELTs	-0.020	-0.150	0.780		
UDO	0.172	-0.003	0.432	0.895	
UIO	0.392	0.067	0.096	0.729	0.957

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A validade discriminante pode ser tratada como uma estimativa entre a correlação de duas variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2021). Esse indicador apresenta significância ao ponto que as cargas fatoriais presentes nos indicadores serem maiores em seus respectivos constructos do que em outros (Chin, 1998). Logo, a correlação entre elas, precisa ser maior que os demais do constructo. Assim, o respectivo critério foi alcançado, tendo em vista que, de acordo a Tabela 8, as raízes quadradas são maiores que as demais em relação as outras que estão presentes no constructo.

4.4 Discussão dos resultados

Para interpretar os coeficientes, é preciso verificar a regressão do beta (Ringle et al., 2014). Em consonância com o coeficiente estrutural, o *p-value* (valor p) deve ser avaliado em conjunto para se constatar se a relação existente é realmente significativa. Para evitar uma rejeição errônea de uma hipótese verdadeira nula, quando uma significância de 5% for considerada, o *p-value* deve estar abaixo de 0,05, evidenciando que a relação apresenta a significância desejada (Bortoloto, 2019). A Tabela 9 demonstra as relações entre os constructos elencados na pesquisa.

Tabela 9
Análise Fatorial – Coeficientes Estruturais

Relação	Coef β	T-value	P-value	Hipóteses	Situação
ELTf→UIO	-0.161	1.310	0.191	H1 (+)	Rejeitada
ELTs→UDO	0.432	5.524	0.000	H2 (+)	Aceita
ELTs→CAO	0.054	0.447	0.655	H3 (+)	Rejeitada
ELTf→CAO→UIO	0.232	3.942	0.000	H4 (+)	Aceita
ELTf→CAO	0.492	6.695	0.000	H5 (+)	Aceita
CAO→UIO	0.470	4.277	0.000	H6 (+)	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira hipótese propôs uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o uso interativo do orçamento. Diante dos dados encontrados, essa hipótese não pode ser aceita, e infere-se, com isso, que o estilo transformacional não apresenta significância nesse tipo de utilização do orçamento, ainda que, na literatura, identifica-se que o líder com características transformacionais tende a apresentar um desempenho superior em relação aos que apresentam foco nas atividades diárias (Mc Coll - Kenned & Anderson, 2002). No presente estudo, não foi possível comprovar essa hipótese, ainda assim, não é possível presumir que o transacional teria significância, uma vez que, de acordo Bass (1990), o estilo transacional, no decorrer do tempo, pode não apresentar resultados satisfatórios, pois fatores externos estão presentes e podem influenciar as vontades e as decisões dos líderes.

A segunda hipótese estava direcionada à relação entre o estilo de liderança transacional e o uso diagnóstico do orçamento. Os resultados encontrados permitiram a sua validação, uma vez que os valores ficaram dentro do nível de significância. Isso dialoga com o estudo de Malagueño e Bisbe (2010), que inferem ao sistema diagnóstico, o modo tradicional utilizado para monitorar e observar o cumprimento de metas, que são previamente estabelecidas. Para Albernethy e Brownell (1999), a utilização desse tipo de orçamento tende a diminuir o comprometimento da equipe, uma vez que ela apenas o utiliza como ferramenta de mensuração dos seus resultados, ou seja, tanto o estilo de liderança quanto o tipo do orçamento são complementares entre as suas características, pois canalizam os seus esforços para as relações em que o foco está na recompensa em contrapartida ao bom desempenho e à sua forma de trabalho (Bass, 1990).

A terceira hipótese, em que se observou a relação do estilo de liderança transacional e a capacidade de aprendizado, não apresentou resultados que a sustentassem, por isso, foi rejeitada. Bass (1990) atribui a esse estilo de líder uma perspectiva mais voltada à relação de recompensas e punições para os desvios. Assim, nesse viés, não se busca estimular processos que desenvolvam o colaborador no ambiente laboral, mas a seguir as metas estipuladas, tendo como foco a eficiência ao invés da inovação (Malagueño & Bisbe 2010). Devido ao fato de estimular mais o atendimento às metas propostas, esse estilo de liderança não almeja que os colaboradores desenvolvam o conhecimento, apenas tenham e mantenham o necessário para o desempenho de suas funções, converge com os aspectos teóricos da literatura e com os achados nesta presente pesquisa.

Com relação à quarta hipótese, em que a capacidade de aprendizado medeia a relação do estilo de liderança transformacional e o uso interativo do orçamento, essa apresentou significância, sendo validada. A capacidade de aprendizagem organizacional acontece com o

auxílio das características gerenciais e organizacionais. Desse modo, a organização tende a alcançar o aprendizado ou mesmo a facilitar o seu processo de aprendizagem com o auxílio dos gestores que exercem função de liderança dentro das organizações (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007). Essa possibilidade de aprender é observada como uma construção social na qual o desenvolvimento comum é obtido por meio das relações sociais, com interações cotidianas. Nessa direção, o trabalho em equipe contribui para o desenvolvimento do indivíduo e da equipe (Senge, 1990).

Na quinta hipótese, que sondou se o estilo de liderança transformacional apresentava relação positiva com a capacidade de aprendizado organizacional, foi confirmada nesta pesquisa diante da significância dos resultados. O líder transformacional fomenta a aprendizagem organizacional, uma vez que promove e estimula o desenvolvimento intelectual, inspirando os membros da organização, em uma espécie de catalizador do processo (García-Morales et al., 2012). Esse estilo de liderança busca motivar e inspirar os seguidores, apresentando-lhes desafios com vistas ao futuro, utilizando uma comunicação transparente, com objetivos possíveis de serem alcançados e mediados por meio dos incentivos à inovação, à criatividade, à imaginação e à curiosidade (Lopes, Rocha & Silva, 2021).

Por fim, a sexta hipótese demonstrou que a capacidade de aprendizado apresenta significância em relação ao uso interativo do orçamento, no contexto em que o uso interativo promove um maior engajamento dos colaboradores com relação à capacidade de aprendizado e à sua utilização. Para Silva, Beuren, Monteiro e Lavarda (2022), esse tipo de sistema proporciona o diálogo ativo relacionando os membros da organização com o intuito de aprimorar o posicionamento estratégico e fomentando a aprendizagem organizacional com o anseio de encontrar oportunidades.

5 Considerações Finais

É possível concluir que os achados e os resultados serviram de base para afirmar que os objetivos da pesquisa foram atingidos. Conclui-se, que o estilo de liderança, seja ele transformacional ou transacional, afeta a capacidade de aprendizado nas cooperativas e o uso do orçamento. Outra consideração relevante é que o estilo transformacional, nesta pesquisa, não apresentou influência no uso interativo do orçamento, contrariando os demais estudos na área. Essa situação pode estar relacionada ao ramo de atividade das organizações pesquisadas ou mesmo à cultura das cooperativas. No entanto, a hipótese de que o estilo de liderança transacional influencia positivamente a capacidade de aprendizagem foi rejeitada, porém, que esse estilo de liderança tem significância no uso diagnóstico do orçamento, além de ter influência positiva na capacidade de aprendizagem e no uso interativo do orçamento.

Assim, esta pesquisa contribuiu com a literatura ao relacionar o estilo de liderança, com a capacidade de aprendizagem e o uso do orçamento, onde a capacidade de aprendizagem é a resultante de como as ações do líder podem mediar e oportunizar que colaboradores das cooperativas encontrem um ambiente salutar para desenvolverem a capacidade de aprendizagem, em que o reflexo desta interação social no uso do orçamento, sendo ele: diagnóstico ou interativo.

Não suficiente, notou-se que, apesar do estilo de liderança transformacional não influenciar o uso interativo do orçamento, não é possível inferir que o transacional seja melhor para as cooperativas, uma vez que este estilo de liderança de acordo as hipóteses verificadas não fomenta a capacidade de aprendizagem, e isso deve ser um ponto de atenção por parte dos gestores, pois, quando se observou a capacidade de aprendizagem como mediadora do estilo transformacional e o uso interativo do orçamento, identificou-se a relação positiva existente.

Dessa forma, avançou-se ao relacionar a influência do estilo de liderança na capacidade de aprendizagem e que os reflexos desta construção tendem a contribuir com uso do orçamento. Isso demonstra a atemporalidade do assunto e a sua relevância no campo teórico, uma vez que oportuniza aos gestores uma reflexão de como desempenhar o seu papel dentro da cooperativa.

As implicações práticas deste tema para as cooperativas versam que, a partir dos resultados encontrados, o estilo de liderança influencia na capacidade de aprendizagem e respectivamente no orçamento, e esses são pontos que merecem atenção e cuidado, haja vista que afetam o papel do gestor, essa ação pode vir a engajar os colaboradores e não seja equiparada apenas a uma mera formalidade a ser cumprida no decorrer do ano.

Já as implicações sociais, teve-se a oportunidade de evidenciar junto as cooperativas agroindustriais os efeitos que o estilo do líder possui nas atividades diárias, inclusive na gestão do orçamento, fornecendo subsídios para a compreensão e o estabelecimento de planos para capacitações e treinamentos, potencializando o desempenho gerencial nas organizações.

Limitações e Possibilidades Futuras

A realização da pesquisa contou com os gestores de três áreas distintas - administrativo, comercial e produção -, fato que pode ser considerado uma limitação, uma vez que as percepções dos gestores de outros setores - tecnologia da informação, financeiro, recursos humanos -, por exemplo, podem ser diferentes. Ademais, a técnica de análise de dados é outro fator limitante. O fato de se trabalhar com uma amostra impede-se que o questionário seja aplicado a todos os profissionais das cooperativas que têm relação com o orçamento.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se investigar o assunto em outros tipos de cooperativas, inclusive de outras unidades federativas, com propostas voltadas à prestação de serviço e/ou ao comércio, com o intuito de ampliar o número de respondentes, oportunizando o entendimento dos anseios que cada público julga relevante para os estilos de liderança, para o orçamento, para as capacidades dinâmicas, aliando a capacidade de aprendizagem à capacidade absorptiva.

Referências

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting Organizations and Society*, 24.
- Agostinho, A. M. (2014). *Liderança Transformacional/Transacional: que impacto no cinismo organizacional?* Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa, Portugal.
- Almeida, M. C. P. (2012). *Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: uma relação possível?* (Dissertação de mestrado) In Instituto Superior de Educação e Ciências. Lisboa, Portugal.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

- Ardichvili, A., & Gasparishvili, A. (2001). Socio-Cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-Communist Countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 227–242. <https://doi.org/10.1177/147059580112006>
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–32. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational Leadership. In P. Lawrence Erlbaum Associates (Ed.), *Transformational Leadership: Second Edition (Second Edi)*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Benevides, V. L. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. (Dissertação de Mestrado) Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, Brasil.
- Bento, A. V.; & Ribeiro, M. I. (2013). *A liderança Escolar a Três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos* (1 ed.). Bragança, Oficina de São Miguel.
- Bergh, D. D., & Lim, E. N. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 616, 593–616. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bortoloto, G. T. (2020). *Utilização do e-learning no ensino superior: uma análise da satisfação dos estudantes de cursos presenciais de graduação*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Brownell P. & Dunk, A. S. (1991). Task Uncertainty and Its Interaction with Budgetary Participation and Budget Emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting, organizations and Society*, 16, 693-703.
- Brüggemann, E. R., Monteiro, J. J., & Lunkes, R. J. (2022). Influência do sistema de mensuração de desempenho na agilidade organizacional e na inovação aberta. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e193897. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.193897>
- Brumatti, N. V. (2019). *Traços de Personalidade e sua Influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial: Um estudo em grandes empresas paranaenses*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, January 1998, 295–336.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapidra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>

- Chong, K. M., & Mahama, H. (2013). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, 25(3), 206–222. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>
- Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 98–120.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1986). The Budgetary Process of Power and Politics. *Accounting, Organizations and Society*, 11(3), 193–214. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90021-8)
- Covaleski Mark, Evans, John H. Luft, Joan Shields, M. D. (2007). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3243(06). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-2)
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, July, 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Cruz, A. P. C. da, Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772–794. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.001>
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Cyfert S, Chwiłkowska-Kubala A, Szumowski W., & Miśkiewicz R (2021) The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *PLOS ONE* 16(4): e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Dal Mas, L.O. and Barac, K. (2018), "The influence of the chief audit executive's leadership style on factors related to internal audit effectiveness", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 33 No. 8/9, pp. 807-835. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1741>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt; M. C., & Engen, M. L. Van. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Easterby-smith, M., Crossan, M., & Nicolijni, D. (2000). Organizational Learning: Debates Past, Present and future. *Journal of Management Studies*, 784–796. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203>
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604. <https://doi.org/10.2307/1556356>

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fogaça, L. T. F. B. (2019) *A Influência da Autoeficácia nos Estilos de Liderança, no Uso do Orçamento e no Desempenho: Estudo Sob A Ótica Da Teoria Social Cognitiva* (Dissertação de mestrado) Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Brasil
- Freitas, a. L. P.; rodrigues, s. G. (2005). Uma análise utilizando o coeficiente alfa de cronbach. Xii simpep.
- Frezatti, F. (2005). Beyond budgeting inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? *Revista de Administração de Empresas*, 45, 23–33. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a03.pdf>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122.
- Green, S. B., & Yang, Y. (2009). Commentary on coefficient alpha: A cautionary tale. *Psychometrika*, 74(1), 121–135. <https://doi.org/10.1007/s11336-008-9098-4>
- Guerra, R. M. de A., Tartarotti, S., & Camargo, M. E. (2018). Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 12(6), 1482–1502.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer Cham*. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hanges, P. J., Dorfman, P. W., & Shteynberg, G. (2005). Advances in Global Leadership Article information: *Advances in Global Leadership*, 4, 7–37.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415–439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hermawati, A., & Gunawan, E. (2021). The implementation of dynamic capabilities for small and medium-sized enterprises in creating innovation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(92–108). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0121>
- Hofmann, S., Wald, A., & Gleich, R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: An empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23(3), 153–182. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0156-9>
- Heinzmann, L. M. (2004). *Avaliação Da Capacidade De Aprendizagem Organizacional Um Estudo Comparativo*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Lopes, C. C. S; Rocha, R. O; Silva, F. S; (2021) Cultura De Inovação: A Liderança Transformacional Como Propulsora À Cultura Inovativa. *International Journal of Knowledge Engineering and Management* v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021
- Malagueño, R.; Bisbe, J. (2010). The Role of Management Accounting and Control Systems as Antecedents of Organizational Creativity and Innovation Capabilities *SSRN Electronic Journal*, November.
- Martins, V. A. (2015). Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(2), 88–103.
<https://doi.org/10.18405/recfin20150206>
- Mccoll-kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- McDowelle, J. O. (2009). A Contemporary Consideration of Transformative Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 1–5.
- Merchant, K. A. (1981) The design of the corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, v. 56, n. 4, p. 813-829, oct
- Mucci, D. M., & Frezatti, F. (2018). De Que Forma Os Gestores Percebem As Críticas Ao Orçamento Empresarial? *Revista Universo Contábil*, 13(4), 127.
<https://doi.org/10.4270/ruc.2017429>
- Neitzke, A. C. A. (2015). *A Coexistência de Apolo e Dionísio: Influência da Estratégia e do Estilo de Liderança no Design e Uso do Orçamento Sob a égide da Teoria Contingencial*. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Contabilidade. USP.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (8th ed.). California: Sage Publications.
- OCB. (30 de junho de 2021). Organização das Cooperativas Brasileiras. Fonte: OCB: <https://www.ocb.org.br/numeros>
- Oliveira, R.M; Beuren, I. M. (2021). Influência Da Criatividade Da Equipe Na Inovação De Processos E Da Inovação De Processos No Desempenho Organizacional: Efeitos Do Uso Diagnóstico E Interativo Dos Sistemas De Controle. *Revista Universo Contábil*, 1–23.
<https://doi.org/10.4270/ruc.2021211>
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Padilha Klein, C., Wojahn Matte, R., Gomes, G., & Machado Del Prá Neto, D. (2016). Capacidade De Aprendizagem Organizacional E Desempenho Inovador: Percepção Dos Atores De Uma Empresa Têxtil. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 327. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7911>
- Panizzon, M. (2016). *A influência da capacidade de aprendizado, da criatividade organizacional, da orientação empreendedora internacional, da capacidade tecnológica e da capacidade de reconfiguração na habilidade em desenvolvimento de novos produtos*.

(Dissertação de Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul – Rio grande do Sul, RS, Brasil

Pennisi, E. (2005). How did cooperative behavior evolve. *Science*, 309(5731), 93. <https://doi.org/10.1126/science.309.5731.93>

Pinto, G. A. P., & Chavez, J. R. A. (2012). O uso do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 11.

Pizzi, P. (2017). *A Influência Dos Estilos De Lideranças Transformacional E Transacional No Nível De Comprometimento De Uma Cooperativa De Crédito Do Sul Do Brasil*. (Dissertação de Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703.

Silva, P. de S., Rodrigues, F. D. M., & Queiroz, S. N. de. (2017). Trabalhadores em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro entre os anos de 1995, 2005 e 2015. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 14(24), 266–284. <https://doi.org/doi.org/10.22481/cssa.v14i24.3238>

Silva, T. B. de J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 112–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4138>

Silva, R. M. A. da, & Nunes, E. M. (2023). Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017 Family agriculture and cooperativism in Brazil : a characterization. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 61(2), 1–22. <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>

Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(November 1992), 169–189.

Sohn, A. P. L., Vieira, F. D., Casarotto Filho, N., & Souza, J. A. (2013). Gestão Estratégica do Conhecimento: Uma Proposta de Formação Profissional. *Revista de Ensino de Engenharia*, 32(2), 31–38. <https://doi.org/10.15552/2236-0158/abenge.v32n2p31-38>

Sok, P., O’Cass, A., & Sok, K. M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21(3), 161–167. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>

Takahashi, A. R. W., & Fischer, A. L. (2010). Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos

superiores de tecnologia [CSTS]. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 818–835.
<https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000500004>

Vizeu, F. (2011) Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 53-81.

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning*, 34(4), 421–439.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0)

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th edition) Albany: Pearson.