

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

ELVIS JOEL RODRIGUES DA SILVA

INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA CAPACIDADE DE
APRENDIZAGEM E NO USO DO ORÇAMENTO: UM ESTUDO EM
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS

CASCABEL

2022

ELVIS JOEL RODRIGUES DA SILVA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA CAPACIDADE DE
APRENDIZAGEM E NO USO DO ORÇAMENTO: UM ESTUDO EM COOPERATIVAS
AGROINDUSTRIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade**.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial e Controle em organizações.

Orientador: Prof. Dr. Leandro A. Toigo

CASCADEL
2022

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Silva, Elvis Joel Rodrigues da
Influência dos Estilos de Liderança na Capacidade de
Aprendizagem e no Uso do Orçamento: Um Estudo em Cooperativas
Agroindustriais / Elvis Joel Rodrigues da Silva; orientador
Leandro Augusto Toigo. -- Cascavel, 2022.
107 p.


Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade,
2022.

1. Estilos de liderança. 2. Capacidade de Aprendizagem. 3.
Uso do Orçamento Diagnóstico. 4. Uso do Orçamento Interativo.
I. Toigo, Leandro Augusto, orient. II. Título.


Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ELVIS JOEL RODRIGUES DA SILVA, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ao(s) 28 dia(s) do mês de novembro de 2022 às 9h00min, na modalidade remota síncrona, por meio de chamada de videoconferência, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) Elvis Joel Rodrigues da Silva, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - nível de Mestrado, na área de concentração em Controladoria. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Vinicius Abilio Martins, Leandro Augusto Toigo, Edicreia Andrade dos Santos. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Leandro Augusto Toigo. Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) aluno(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, intitulada: "A Influência dos Estilos de Liderança na Capacidade de Aprendizagem E No Uso do Orçamento: Um Estudo em Cooperativas Agroindustriais.". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Vinicius Abilio Martins, Edicreia Andrade dos Santos. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Documento assinado digitalmente
 LEANDRO AUGUSTO TOIGO
Data: 28/11/2022 18:46:49-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Orientador(a) - Leandro Augusto Toigo

Documento assinado digitalmente
 VINICIUS ABILIO MARTINS
Data: 28/11/2022 19:02:32-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Vinicius Abilio Martins

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ELVIS JOEL RODRIGUES DA SILVA, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.



Edicreia Andrade dos Santos

DocuSigned by:
Elvis Joel
6A80BAC476C74A0

Elvis Joel Rodrigues da Silva
Aluno(a)



Documento assinado digitalmente

UDO STRASSBURG

Data: 30/11/2022 14:48:36-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente à Deus, o Grande Arquiteto do Universo, pela saúde, e por permitir que fosse possível concluir o mestrado, ainda que houvessem dificuldades no caminho, assim como diz o salmista: “Tudo posso Naquele que me Fortalece” e, foi com esta motivação que percorri todos estes dias;

Agradecer aos meus pais, pelo dom da vida e, por me proporcionarem a alcançar este grau de instrução, ainda que eles não o tenham, buscaram a vida toda me proporcionar conhecimento e evolução;

Agradecer aos meus irmãos Elaine e Eluan, por serem fonte de inspiração e busca constante de aprendizado;

Agradecer a Carolina Pasinato, por me apoiar e entender como é árdua e solitária a vida de mestrando, as renúncias que fizemos e, que ela fez por mim, se fez presente em todos os momentos, inclusive nos sábados à noite, domingos, feriados, dias úteis, enfim, todo o momento que foi necessário. Sou grato, em tê-la como parceira. Você acreditou em mim e, me fez ver a o acadêmico pesquisador que eu poderia me tornar. Muito obrigado minha amada;

Agradecer a Simone Zuconelli Bonemberger, por ser uma amiga e uma fonte de inspiração, sempre apoiando o meu desenvolvimento pessoal e intelectual;

Agradecer ao meu amigo Eduardo, por incentivar desde sempre a ingresso no mestrado;

Agradecer o meu amigo e colega de mestrado, Filippi Mickael Martini Honorio, com certeza foi de grande importância nesse período, as conversas sobre as alegrias e angústias desta caminhada;

Agradecer aos colegas de mestrado, pelas conversas mesmo que de modo virtual, foi um grande desafio, fazer o mestrado no período de 2020 – 2022;

Agradecer ao Rodrigo Farias Boaventura, Diretor da Infasa Indústria de Farinhas S.A., por apoiar e permitir que eu pudesse fazer o mestrado;

Agradecer ao meu Orientador, Dr. Leandro A. Toigo, pela paciência em suas orientações e os desafios propostos;

Agradecer aos membros da Banca de qualificação e defesa na Pessoa do Professor Dr. Vinicius Abilio Martins, e a Professora Dra. Edicreia Andrade dos Santos, pelas contribuições riquíssimas que fizeram, isso agregou muito ao trabalho final;

Agradecer a Joice Redivo, por um dia me convidar para participar de um evento, onde foi o *start* para essa viagem transformadora;

Agradecer todos os professores do Programa, não vou citar um, para não ser injusto com o corpo docente, então de forma uniforme agradeço os ensinamentos de cada um;

Enfim, para não ser injusto e esquecer de citar alguém, agradecer todos que em algum momento desta minha caminhada, emanaram boas energias e, estavam torcendo por mim.

“...Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto as cheias abaixam para a terra, sua mãe...”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Silva, E. J. R, da (2022). A Influência Dos Estilos De Liderança Na Capacidade De Aprendizagem No Uso Do Orçamento: Um Estudo Em Cooperativas Agroindustriais (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, Cascavel, PR, Brasil

Este estudo investigou as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, de levantamento de campo ou *survey*, no tocante aos procedimentos, e quantitativa, no que diz respeito à abordagem, haja vista que foram utilizadas técnicas e recursos estatísticos para a análise. Os dados, por sua vez, foram coletados por meio de questionários, respondidos eletronicamente por 89 gestores intermediários. Foi possível constatar que os estilos de liderança - transformacional ou transacional - influenciam na capacidade de aprendizado dentro das cooperativas, e no uso do orçamento. Outra consideração relevante foi a de que o estilo transformacional não apresentou influência no uso interativo do orçamento, contrariando os demais estudos na área, fato que pode estar relacionado ao ramo de atividade das organizações pesquisadas ou mesmo à cultura das cooperativas. Em termos teóricos, considera-se que a proposta avançou ao trazer evidências de que o estilo de liderança pode influenciar em determinados aspectos o orçamento e a capacidade de aprendizagem dentro das cooperativas. Ademais, esta pesquisa contribuiu com a literatura ao relacionar o estilo de liderança à capacidade de aprendizagem e ao uso do orçamento, em que a capacidade de aprendizagem é resultante de como as ações do líder podem mediar e oportunizar uma evolução intelectual dos colaboradores. Em termos práticos, sugere-se que os gestores motivem os colaboradores a se desenvolverem intelectualmente.

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

ABSTRACT

Silva, E. J. R, da (2022). The Influence of Leadership Styles on the Learning Capacity in Budgeting: A Study in Agroindustrial Cooperatives (Master's Dissertation). State University of Western Paraná - Unioeste, Cascavel, PR, Brazil

This research investigated the influences of leadership styles on learning capacity and the types of use of the corporate budget in agro-industrial cooperatives. This is descriptive research, as to the objectives, of the field survey, as to the procedures, and quantitative, as to the approach, since statistical techniques and resources were used for the analysis. The data, in turn, were collected employing questionnaires, answered electronically by 89 middle managers. It was possible to verify that the leadership styles - transformational or transactional - influence the learning capacity within the cooperatives and the use of the budget. Another relevant consideration was that the transformational style did not show influence in the interactive use of the budget, contrary to other studies in the area, a fact that may be related to the branch of activity of the researched organizations or even to the culture of the cooperatives. In theoretical terms, it is considered that the proposal advanced by bringing evidence that the leadership style can influence certain aspects of the budget and the learning capacity within the cooperatives. Moreover, this research contributed to the literature by relating the leadership style to the learning capacity and the use of the budget, in which the learning capacity results from how the actions of the leader can mediate and provide an intellectual evolution to the employees. In practical terms, it is suggested that managers motivate employees to develop intellectually.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hipóteses da pesquisa.	40
Figura 2. Número de respondentes para um poder explicativo de 95,07%.	44
Figura 3. Modelo teórico inicial da pesquisa.....	53
Figura 4. Modelo Estrutural e Hipótese H1.....	73
Figura 5. Modelo Estrutural e Hipótese H2.....	74
Figura 6. Modelo Estrutural e Hipótese H3.....	75
Figura 7. Modelo Estrutural e Hipótese H4.....	76
Figura 8. Modelo Estrutural e Hipótese H5.....	77
Figura 9. Modelo Estrutural e Hipótese H6.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Componentes da liderança transformacional.....	29
Tabela 2 Síntese das características de Liderança.....	32
Tabela 3 Característica do Uso do orçamento diagnóstico e interativo	38
Tabela 4 Resultado da análise do tamanho da amostra	43
Tabela 5 Constructo da pesquisa	44
Tabela 6 Indicadores e a sua representação.....	46
Tabela 7 Considerações No Uso De Modelagem De Equações Estruturais.....	51
Tabela 8 Síntese das Análises de MEE	54
Tabela 9 Perfil Dos Respondentes.....	56
Tabela 10 Caracterização das Organizações	58
Tabela 11 Estatística descritiva Estilo de Liderança	60
Tabela 12 Estatística descritiva Capacidade de Aprendizagem	61
Tabela 13 Estatística descritiva Orçamento empresarial.....	62
Tabela 14 Ordem Das Questões Para Tratamento Dos Dados	64
Tabela 15 Questões após tratamento de dados	64
Tabela 16 Análise de Fiabilidade e validade do constructo	65
Tabela 17 Validade discriminante - resultado do critério de Fornell-Larcker	67
Tabela 18 Cargas Cruzadas	67
Tabela 19 Fator de Inflação da Variância (VIF) Externos	69
Tabela 20 VIF Interno	69
Tabela 21 Coeficiente de determinação R ²	70
Tabela 22 Carga Externas.....	70
Tabela 23 Análise Fatorial – Coeficientes Estruturais	71
Tabela 24 Hipóteses de Pesquisa.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CC	Confiabilidade Composta
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
UIO	Uso Interativo do Orçamento
UDO	Uso Diagnóstico do Orçamento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Geral	21
1.2.2	Específicos.....	21
1.3	DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO	22
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
2	BASE TEÓRICA	26
2.1	ESTILO DE LIDERANÇA	26
2.1.1	Liderança Transformacional.....	28
2.1.2	Liderança Transacional.....	31
2.2	CAPACIDADE DINÂMICA	33
2.3	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	36
2.4	HIPÓTESE DE PESQUISA.....	38
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA	44
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	49
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	50
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
4.1	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	56
4.1.1	Análise descritiva dos respondentes	56
4.1.2	Análise descritiva das organizações	58

4.1.3	Análise descritiva dos dados	60
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS	63
4.3	MODELO DE MENSURAÇÃO.....	65
4.4	MODELO ESTRUTURAL	71
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS	84
5.2	LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES FUTURAS	88
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	106

1 INTRODUÇÃO

O estilo de liderança, para DuBrin (2011), diz respeito à forma com que o líder utiliza as suas habilidades para influenciar os colaboradores a atingirem os objetivos das organizações. À medida que novas situações surgem, os líderes tendem a desenvolver hábitos que se mostram previsíveis para os subordinados, já que se inclinam a responder de maneira similar diante de situações parecidas (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012).

A figura do líder se torna uma peça fundamental e importante para a organização, uma vez que esse tem a responsabilidade de conduzir os liderados a cumprir com os objetivos organizacionais e desenvolver estratégias, a fim de criar oportunidades e metas adequadas à realidade (Pihie, Sadeghi, & Elias, 2011). O estilo do líder é, portanto, um fator essencial para a efetividade da liderança (Melo, 2004).

No âmbito organizacional, a liderança pode ser observada como a capacidade de influenciar, de motivar e de habilitar a forma com que um indivíduo apresenta e conduz outros com o intuito de angariar o sucesso da organização a que pertencem (Hanges, Dorfman, & Shteynberg, 2005). Assim, aqueles que exercem cargos de liderança são desafiados a todo o momento, 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).

Como forma de otimizar as atividades no contexto organizacional, os gestores precisam estar atentos a oportunidades de conhecimento externo, uma vez que esse pode ser um elemento gerador de inteligência e viabilizar a adaptação (Liao, Welsch, & Stoica, 2003). Assim, para alcançar os seus propósitos, as organizações tendem a definir planos de ações que envolvem questões desde o âmbito organizacional até o de gestão (Alves, 2010).

Com o advento da globalização, as organizações propendem a se tornar mais competitivas, o que requer que desenvolvam estratégias para diferenciarem-se de seus concorrentes e se destacarem no mercado. Uma das formas de fazer isso é compreender a importância 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). Isso oportuniza às organizações vantagens em relação aos seus concorrentes, sobretudo, diante das mudanças e transformações da sociedade (Heinzmann, 2004). Desse modo, as organizações passam a demandar colaboradores que estejam dispostos a aprender, pois a melhora no processo de tomada de decisões e de competitividade está relacionada às competências de desenvolver, de ampliar e de reter novas informações (Bastos, Gondim, & Loiola, 2004).

Nesse cenário, a contabilidade gerencial ganha destaque uma vez que o ambiente empresarial desde muito tempo tem se mostrado um ambiente de grande volatilidade e imprevisibilidade tornando a gestão uma atividade complexa (Frezatti, Guerreiro, Aguiar, & Gouvêa, 2007). Beuren e Rengel (2012) caracterizam a contabilidade gerencial como um ferramental que tem a finalidade de prover os gestores de informações como suporte para decisões. Nessa perspectiva, 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.

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). Além de ser importante para o sistema de controle de gestão das organizações (Abernethy & Brownell, 1999), o orçamento está listado entre os controles contábeis mais utilizados na prática (Bisbe & Otley, 2004).

O uso do orçamento, em seu diagnóstico tradicional, está relacionado ao monitoramento de resultados para avaliação e recompensa de acordo os padrões predefinidos (Chong & Mahama, 2013). Nesse sentido, o Uso Diagnóstico do Orçamento (UDO) proporciona aos gestores a motivação, com parâmetros definidos de acordo a estratégia e a complexidade das operações (Kaveski, Beuren, Gomes, & Lavarda, 2021). Contudo, Abernethy e Brownell, (1999) defendem que é necessário verificar, na prática, como o orçamento é utilizado e os seus reflexos, uma vez que as organizações utilizam sistemas de controle de gestão e o modo como utilizam o orçamento pode variar, sendo indicada a utilização do UDO em ambientes em que a natureza e a mudança estratégica sejam relativamente baixas de modo estável.

No tocante ao Uso Interativo do Orçamento (UIO), é conferida aos gestores uma pessoalidade ao se envolverem no processo orçamentário, o que ocorre de forma ativa nas atividades que são atribuídas aos subordinados (Hofmann, Wald & Gleich, 2012). Dessa forma, a utilização de modo interativo se dá quando o orçamento é utilizado nas atividades de decisão com os subordinados, criando laços com todos os membros da equipe de trabalho (Simons, 1994). Em vista disso, a utilização do uso interativo do orçamento pode impactar de forma positiva ou negativa a atividade dos gestores (Beuren, Anzilago, & Dal Vesco, 2018), uma vez que tem grande possibilidade de acontecer em cenários que proporcionam a abertura com relação ao diálogo. Por outro lado, no que diz respeito às ideias dos subordinados, essas podem ser utilizadas para ajustar as estratégias empresariais, por meio da aprendizagem que é gerada com a colaboração de todos os envolvidos (Kaveski et al., 2021).

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). Sendo assim, estudos demonstram que os líderes que apresentam um desempenho eficaz demonstram comportamentos variados e complexos (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). Aqueles que são intelectualmente estimulantes têm formas específicas de olhar para situações do cotidiano, conseguindo ensinar outros a ver soluções racionais, o que pode influenciar os seus liderados (Bass, 1990). Hopwood (1974) aduz que uma gestão inteligente tem implicações no sistema de controle gerencial, uma vez que a forma como os envolvidos demonstram interesse pelo orçamento vincula-se ao perfil do líder.

A partir de teorias da Psicologia, no campo da Contabilidade, muitos estudos com abordagem comportamental têm sido desenvolvidos (Zonatto, 2014). Considerando a relevância do papel do líder dentro de uma organização, identificar o seu perfil pode ser um diferencial, além de contribuir para o bom desempenho e de tornar a empresa competitiva no mercado (Brumatti, 2019). Contribuindo com essa perspectiva, Bianchi, Quishida e Forini (2017) apresentam que a questão da liderança passou de um nível de complexidade básico, em que o líder era representado pela autoridade, para o avançado, em que a liderança passa a ter uma relação de interdependência entre os indivíduos.

Diante do exposto, as próximas seções abordam a problemática do presente estudo, com a finalidade de direcionar as próximas etapas. Para dinamizar e propor soluções para tal investigação, tem-se a questão de pesquisa, seguida dos objetivos, das delimitações, das justificativas, das contribuições e, por fim, do tópico que apresenta a estrutura desta dissertação,

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A cooperação pode ser observada na sociedade desde os tempos remotos. Pennisi (2005) atribui a capacidade do trabalho em conjunto dos nossos ancestrais ao acesso a mais comida e proteção, sugerindo que o comportamento cooperativo é o mais indicado para a sobrevivência em longo prazo. A origem das cooperativas, na condição de organizações, surge em decorrência de movimentos sociais fomentados por interesses em comum de determinado público (Jansen, Maehler, & Wegner, 2018).

As cooperativas têm papel relevante em vários setores da economia, com a finalidade de contribuir para o aspecto macrossocial de trabalho e de renda (Rosenfield, 2003). Elas são caracterizadas pelo desenvolvimento de atividades com objetivos previamente definidos e muitas vezes complexos. Para tanto, utilizam-se de vários participantes (Schiff & Lewin, 1970), os quais; porém, têm intrinsecamente as suas visões de possibilidades de desempenho (Lukka, 1988). Assim, o controle dos processos, principalmente o gerencial, que está relacionado ao estabelecimento de objetivos, de controle de processos e de definição de estratégias, é essencial para as organizações e conta com os gestores para alcançarem tal desempenho (Merchant & Otley 2006).

Para que isso ocorra de forma harmônica, são necessárias mudanças culturais para que os aspectos tecnológicos e humanos sejam inseridos e para que novas formas de trabalhar sejam fomentadas e compartilhadas, tornando-se ações prósperas (Medeiros & Ventura, 2007). No entanto, esse processo enfrenta um obstáculo: a relutância advinda dos líderes no compartilhamento de experiências e de aprendizado (Hurley & Hult, 1998). Na direção de superar tal dificuldade, as organizações têm oferecido treinamentos e desenvolvimento para os líderes, com o intuito de que esses tenham as condições necessárias para lidar com as constantes mudanças externas e consigam, com resiliência, conduzir as equipes de trabalho a alcançarem os objetivos estabelecidos (Ogbonna & Harris, 2000).

A liderança pode ser classificada em vários estilos, mas cabe ao líder adotar aquele que se adequará melhor aos seus valores, à sua percepção e ao seu perfil (Janssen, 2011). Parte-se da premissa que a liderança é caracterizada como mobilizadora da força de trabalho para o alcance de metas envolvendo a influência voltada para o desempenho (McCull-Kenned & Anderson, 2002; Sosik & Godshalk, 2000). Nessa perspectiva, o contexto gerencial é altamente influenciado pelo comportamento do líder e pela sua capacidade de influenciar, haja vista que o perfil e os comportamentos dos gestores geram reflexos no aprendizado e na interpretação

das informações, bem como no comportamento e no comprometimento dos liderados (Yukl, 2012; Jansen, 2011). Atestando esse pensamento, 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).

Outro 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). Na visão de Kang e Kim (2010), as organizações estão investindo em meios de armazenar e transferir o conhecimento, virtual ou fisicamente, por meio da colaboração, uma vez que o ser humano é o principal agente na propagação do conhecimento. Para os autores, a aprendizagem e o conhecimento são elementos essenciais para a evolução das organizações (Ries, 2012). A gestão do conhecimento necessita ser considerada de acordo o ambiente em que está inserida, pois a cultura, o comportamento e a natureza das organizações têm características diferentes. As implantações, dessa forma, devem atender às especificidades de acordo com as inovações, com as estratégias e com a gestão do conhecimento, mas isso só é possível por meio da capacidade de absorção do conhecimento (Cardozo, 2018).

Não obstante a isso, a capacidade de aprendizado figura como elo entre a mudança e a adaptação em resposta à ação do desenvolvimento, tendo como premissa a interpretação dos eventos de modo cognitivo entre os membros da organização (Fiol & Lyles, 1985). Para que esse processo de aprendizagem organizacional aconteça de modo natural, é necessário que o conhecimento seja incorporado e desenvolvido e a empresa seja capaz de conduzir as suas atividades por várias vertentes, com o intuito de lidar com a acelerada mutação do ambiente (Versiani & Fischer, 2009). Desse modo, o conhecimento segue o fluxo e figura como um elemento importante para a capacidade de aprendizado e para a de absorção, as quais, ainda que sejam distintas, estão correlacionados (Picoli & Takahashi, 2016).

Para conduzir os trabalhos de modo ordenado sem subjetivismos e com o equilíbrio, uma das habilidades desejáveis nos líderes é a comunicação. O orçamento, nesse caso, pode facilitar o diálogo, mediando a comunicação entre os envolvidos (Otley & Pierce 1995; Abernethy & Brownell, 1999). O orçamento, além de servir como instrumento de comunicação, traduz o planejamento das metas e dos objetivos e pode ser utilizado para o acompanhamento e mensuração dos objetivos alcançados (Schiff & Lewin, 1970).

É preciso observar que o orçamento pode ter utilidades e finalidades distintas. Na visão de Ekholm e Wallin (2011), ele apresenta duas dimensões diferentes: a primeira está relacionada ao planejamento da organização e pode ser utilizada para coordenar, para alocar recursos e até mesmo para a métrica operacional; a segunda dimensão liga-se ao diálogo e envolve os aspectos de comunicação, de conscientização e de motivação dos colaboradores. De acordo com Libby e Lindsay (2010), o processo orçamentário pode ser utilizado para promover o foco em comportamentos estratégicos conforme evidências encontradas pelos autores o orçamento e ainda considerado um artefato importante para tal.

Dentre as ferramentas gerenciais, o orçamento é, provavelmente, a mais utilizada e a que mais se destaca pela sua versatilidade (Davila & Wouters, 2005). Frezatti, Nascimento, Junqueira e Relvas (2011) justificam essa afirmação ao asseverarem que o orçamento é parte integrante da gestão. Além de representar a estratégia financeira, viabiliza o alcance das estratégias operacionais, constituindo, assim, os pilares da gestão e, conseqüentemente, da operacionalização e do gerenciamento do negócio.

O orçamento é observado como um dos temas mais pesquisados em Contabilidade Gerencial; dentre as suas abordagens, os efeitos comportamentais têm recebido uma atenção considerável, com o foco em descrever e compreender os aspectos comportamentais e organizacionais (Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2007; Hartmann, 2000). Apesar das diversas pesquisas sobre o assunto, os resultados apresentam divergências e em muitas vezes são contraditórios, permanecendo uma lacuna e instigando estudos no âmbito comportamental dentro da contabilidade (Birnberg, Luft, & Shields, 2006). Desse modo, a ausência de investigações que contemplem a profundidade do assunto, tornam-se fundamentais pesquisas que ressaltem o orçamento e a sua utilidade para a gestão e para a tomada de decisão (Mucci, Frezatti & Dieng, 2016)

Nessa 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 se mantêm renovados e atuais (Parry, Mumford, Bower, & Watts, 2014; Luft & Shields, 2003). Estudos contemporâneos atestam que o estilo do líder tem reflexos na organização, de forma direta ou indireta; no entanto, não se limita a esses aspectos, uma vez que ainda pode apresentar relação com a aprendizagem organizacional (Cherian & Farouq 2013; Wu, 2014; Sun & Anderson, 2012).

Partindo do pressuposto de que muitas das pesquisas na área buscam encontrar a relação entre duas variáveis isoladamente, ou seja, investigam somente se uma variável afeta o desempenho da outra, emerge-se a necessidade de investigar o efeito do estilo de liderança no

uso do orçamento mediado de capacidade de aprendizagem, de modo que seja possível identificar a relação entre as variáveis e a provável conformidade entre elas, uma vez que o orçamento é mais complexo do que parece (Derfuss, 2016; Birnberg et al., 2006; Merchant, 2007).

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? O tópico a seguir explicita os objetivos da pesquisa com vistas a nortear a resolução do referido questionamento.

1.2 OBJETIVOS

Este item apresenta os objetivos que norteiam a realização desta pesquisa.

1.2.1 Geral

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

1.2.2 Específicos

- a) Identificar a relação dos estilos de liderança com o os tipos do uso do orçamento empresarial em organizações cooperativas;
- b) Examinar a relação dos estilos de liderança com a capacidade de aprendizagem organizacional em organizações cooperativas;
- c) Analisar a relação da capacidade de aprendizagem organizacional com o uso do orçamento empresarial em organizações cooperativas;
- d) Verificar a relação dos estilos de liderança com o uso do orçamento empresarial mediado pela capacidade de aprendizagem organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

Diante da impossibilidade de analisar todas as relações que os estilos de liderança têm com o uso do orçamento, este estudo buscou identificar o estilo de liderança dos gestores e a conformidade desse estilo de liderança com uma capacidade dinâmica e uma capacidade de aprendizado, relacionando-os ao uso do orçamento, o qual, neste estudo, foi segregado em diagnóstico e interativo, conforme o modelo proposto por Simons (1994). Quanto ao objeto do estudo, foram investigados os estilos de liderança presentes nos líderes de cooperativas. Os estilos foram divididos em transformacional e transacional (Bass, 1990), mediados pela Capacidade dinâmica de Aprendizado (Grant, 1996).

A escolha por cooperativas ocorreu porque essas são organizações que visam, em sua essência, ao aprimoramento do ser humano nos aspectos social, econômico e cultural. Além disso, a sua preocupação está voltada à qualidade dos produtos e serviços, contribuindo, assim, para a construção de uma sociedade justa, sustentável e democrática (Farias & Gil, 2013). Na impossibilidade de observar todos os ramos de cooperativas, optou-se pelas cooperativas do setor agropecuário devido à representatividade que esse segmento tem na sociedade. Em 2019, por exemplo, o Brasil já tinha registrado mais de 1.200 cooperativas agropecuárias, que, juntas, empregavam cerca de 207 mil pessoas, movimentando mais de R\$11 bilhões em tributos e despesas com pessoal (OCB, 2020). Com base nessa constatação, verificou-se a relevância de um estudo para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa buscou verificar os tipos de liderança (transformacional e transacional) dos gestores de organizações que têm relevância no cenário econômico nacional. A pesquisa não contemplou o estilo *laissez faire*, uma vez que a esse estilo é atribuído um compromisso passivo, que não toma iniciativa ou avalia de fato os seus colaboradores (Almeida, 2012). Para Oguz (2010), esse tipo de liderança é ineficaz, uma vez que não apoia os subordinados e não tenta os liderar, de modo que preferem não lidar com as necessidades e as demandas que lhe são atribuídas, além de evitar responsabilidades. Assim, esta investigação contribui, não apenas para a academia, mas para a sociedade em geral, com possíveis explicações sobre fenômenos que até então são observados apenas como técnicos.

Martins (2002) explica que a escolha de um tema a ser pesquisado em um trabalho acadêmico deve ser norteada por três critérios: importância, originalidade e viabilidade. Desse modo, o tema foi escolhido pela relevância que o estilo do líder tem nas organizações e como isso influencia o desempenho e o desenvolvimento dessas instituições, uma vez que os estilos de lideranças já foram previamente elencados dentro de teorias que predizem o comportamento dos indivíduos. Vizeu (2011), por exemplo, atribui que a importância do assunto pode ser medida pela força que o assunto se apresenta tanto na academia quanto ao público executivo. É deveras relevante estudar o perfil de gestores, pois isso auxiliará 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. As características comportamentais daqueles que estão envolvidos no processo de gestão têm papel crucial dentro da organização (Cruz, Frezatti & Bido, 2015).

A originalidade do tema consiste em investigar as influências do estilo de liderança ao uso do orçamento empresarial e se esse ocorre por meio da mediação da capacidade de aprendizagem junto aos gestores de cooperativas agroindustriais. Embora os elementos da revisão de literatura já tenham, em outras oportunidades, sido objeto de estudo, devido à dinâmica que o mercado global tem adotado nos últimos anos (Albloshi & Nawar, 2015), compreende-se que, nessa busca, possa haver possíveis respostas relacionadas ao tipo do estilo de liderança que identifiquem os gestores e como esses tendem a lidar com as situações do dia a dia, oportunizando uma análise dos pontos que podem ser desenvolvidos e trabalhados nas organizações em que atuam.

Ademais, embora se encontre avanços nas pesquisas sobre o tema e que a compreensão sobre a liderança já fora tratada desde a civilização egípcia por volta de 2.300 a.C. (Carvalho & Muzzio, 2015), desde quando iniciadas as pesquisas sobre os estilos de liderança no pós-guerra, as organizações têm atribuído importância ao assunto (Bergamini, 1994; Mulki, Caemmerer, & Heggde, 2015). No tocante do processo orçamentário, os estudos de Hopwood (1974), Milani (1975) e Brownell (1983) foram os propulsores em verificar como os aspectos psicológicos e sociais inferem nos sistemas de contabilidade gerencial, entretanto, o assunto ainda apresenta estudos conflitantes e divididos, demandando pesquisas que possam compreender como o orçamento é utilizado mediante o perfil dos líderes (Dani, Zonatto, & Diehl, 2017).

Por fim, a viabilidade deste estudo está relacionada ao interesse que as organizações têm sobre o assunto e, conseqüentemente, na participação dos gestores por meio de questionários

enviados eletronicamente. Ainda é possível observar a viabilidade do presente estudo por conta do segmento que foi objeto desta pesquisa, contribuindo para a robustez dos resultados.

O estudo apresenta contribuições no aspecto teórico, pois se busca apresentar evidências acerca de uma discussão direcionada à contabilidade gerencial, aos estilos de lideranças, à capacidade de aprendizado e a como esses aspectos implicam o uso do orçamento.

Além disso, o conjunto de reflexões mobilizado pode ter efeitos práticos, oportunizando que o planejamento estratégico da cooperativa seja estruturado de acordo os objetivos propostos e com a cultura da organização e que as metas sejam alcançadas a partir da identificação dos perfis dos gestores e do enquadramento correto desses. De acordo Otley (1978), a eficácia do sistema de controle gerencial não está restrita apenas às características técnicas ou das situações organizacionais, mas também a como os participantes usam as informações que obtêm.

Dessa forma, o estudo apresenta contribuições para os pesquisadores que tenham interesse nos assuntos: estilos de liderança, capacidade de aprendizagem no contexto orçamentário, bem como para profissionais que desenvolvam as suas atividades na condição de líder ou não. Adicionalmente, pode justificar a escolha do tema pela representatividade que as cooperativas apresentam na economia nacional e o número incipiente de estudos na área das cooperativas agroindustriais com essa abordagem.

Como contribuições práticas e sociais, tem-se a oportunidade de evidenciar, junto às cooperativas agroindustriais, os efeitos que o estilo do líder tem 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. Ainda que os achados não sejam passíveis de generalização, podem ser utilizados como parâmetros por outras organizações com o intuito de avaliar e observar os estilos de liderança, presente nos gestores.

A pesquisa apresenta também contribuições no âmbito acadêmico, para a linha de pesquisa Contabilidade Gerencial e Controle em Organizações, por debater os estilos de liderança em consonância com a capacidade de aprendizagem e o orçamento, oportunizando que outros pesquisadores desta linha utilizem este trabalho como fonte de consulta e de pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo 1, que corresponde a esta Introdução, contextualiza o tema de forma abrangente e, de modo objetivo, apresenta os argumentos que sustentam o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a delimitação do estudo.

O capítulo 2 concentra o referencial teórico, a partir de uma revisão bibliográfica que sustenta a base conceitual desta pesquisa. Para tanto, busca-se identificar, principalmente, pesquisas científicas recentes e relevantes sobre o assunto em questão. São abordados os assuntos de liderança organizacional, de gestão do conhecimento e de orçamento.

No capítulo 3, são desenvolvidos os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos. Nessa seção, são apresentadas as variáveis do estudo, o constructo da pesquisa, bem como os mecanismos utilizados na coleta, no tratamento e na análise dos dados, assim como as técnicas estatísticas que foram definidas para a viabilização do presente estudo.

O capítulo 4 aborda a discussão e a análise dos dados, apresentando os resultados atingidos a partir da aplicação da metodologia. Inicia-se com as características da amostra; posteriormente, passa-se à análise estatística descritiva dos dados, dos respondentes e das organizações, seguida do tratamento dos dados, do modelo estrutural e de mensuração a partir da amostra da pesquisa, com a sua posterior discussão d.

No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais dos resultados alcançados por meio da análise dos dados, sendo apontadas as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta as concepções e as abordagens que envolvem a problemática do estudo, fornecendo a respectiva sustentação. Inicialmente, apresentam-se os estilos de liderança e as suas vertentes utilizadas neste estudo. Em seguida, para melhor compreensão dos aspectos teóricos, ocorre a explanação a respeito da Capacidade de Aprendizagem; na sequência, é tratado do orçamento no seu uso Diagnóstico e Interativo; por fim, a última seção do capítulo retrata as hipóteses da pesquisa

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). Nos primórdios da sociedade, as noções de lideranças já faziam parte do cotidiano, seja no âmbito militar, com a conquista de territórios, no âmbito governamental, por meio dos imperadores e a sua forma de liderar, ou no âmbito religioso, conduzindo as pessoas para seguirem determinadas crenças (Pizzi, 2017). Independentemente da situação, um ponto que se torna padrão nesses casos é que todos apresentam elementos que fomentam à ação do líder: pessoas e a existência de objetivos em comum (Almeida, 2012). Logo, é possível concluir que a inexistência de uma pessoa que seja referência no processo de condução transforma e inviabiliza a materialização do alcance de metas e de objetivos propostos. 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.

O cenário de evolução constante da sociedade exige transformações e respostas em ritmo acelerado para que os processos se mantenham em constante adaptação no mercado global, uma vez que esses são complexos e demandam ações voltadas para inovação na forma de gestão dos trabalhos, tarefa essa que é carregada de desafios (Pizzi, 2017). 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). Os autores inferem ainda que as definições de liderança apresentam

ligações com a gestão e que, em um período recente, a influência da liderança é reconhecida como um fator que impacta os contextos organizacionais.

Lewin, Lippitt e White (1939) são considerados os precursores dos estudos científicos sobre o assunto. Comentando a esse respeito, Northouse (2018) menciona que, 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. Com o passar do tempo, a liderança passou a observar a figura do líder e como as suas atitudes refletiam-se no comportamento dos liderados. Nesse caso, o foco saí da pessoa do líder para se observar os demais envolvidos e a influência no conjunto de pessoas que fazem parte da equipe.

A liderança é um assunto pesquisado e tradicionalmente publicado, no entanto, a sua complexidade dificulta o consenso e a unanimidade sobre o assunto (Bianchi, Quishida, & Forini, 2017). Muitos pesquisadores buscam canalizar os seus esforços para identificar qual é o estilo de liderança mais apropriado e eficaz para as organizações (Pizzi, 2017), uma vez que a liderança tem papel significativo no sucesso ou no fracasso de uma organização. O comprometimento dos colaboradores, muitas vezes, está associado à lealdade que eles têm com os chefes (Lok & Crawford, 2004). Essa realidade tem sido observada a partir dos anos 1980, em que novos horizontes passaram a ser estudados a fim de compreender o aspecto da liderança nas organizações (Costa & Castanheira, 2015), reconhecendo-se que a liderança também pode ser percebida como parte das mudanças sociais e pode agregar significados às atividades das empresas (Furmańczyk, 2010).

A década de 1980 é o período no qual a visão mecanicista da liderança nos padrões que existiam sofreu significativas mudanças, pois o líder deixa de ser aquela figura que conduz de forma mecânica, prescritiva e hierárquica de influenciar os outros a atingirem objetivos estabelecidos, para ser alguém que, de acordo com o contexto organizacional e com os valores que são a base da organização, determina o seu modo de agir (Costa & Castanheira, 2015) sem deixar de lado o aspecto tático da organização para um funcionamento eficaz (Furmańczyk, 2010). Sendo assim, o líder deve ter a capacidade de persuasão dos seus liderados, fazendo com que aceitem as suas ideias e formas de agir, influenciando o grupo para os objetivos que são traçados de forma comum (Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise, & Stafford, 2010).

As constantes mudanças no mundo dos negócios têm elevado a necessidade de líderes que tenham um perfil flexível e moldável. Nesse sentido, os indivíduos que se adaptam a tais condições tendem a trabalhar de forma mais eficiente e alcançam a superação dos desafios propostos (Pizzi, 2017). A consequência disso é que buscam de forma otimizada a resolução

dos problemas e o seu desenvolvimento, atribuindo valor aos processos que estão sob a sua gestão, o que auxilia na superação das resistências internas dos subordinados e na aceitação de novas crenças. Tais aspectos oportunizam a busca por um alinhamento com a organização por meio de uma visão dinâmica dos processos (Agostinho, 2014; Egri & Herman, 2000).

O estilo de liderança deve ser incluso nas pesquisas relacionadas ao orçamento, uma vez que as relações existentes demonstram que os líderes tendem a expressar a sua forma de liderar por meio da elaboração do orçamento. Nesse contexto, é importante incluir as atividades que estão relacionadas ao orçamento para uma observação apurada do seu desempenho (Brownell, 1983). Sobre a relação do estilo de liderança e o orçamento, James e Brett (1984) argumentam que pesquisadores comportamentais e organizacionais estão desenvolvendo estudos para verificar a influência de antecedentes e a sua transmissão para uma consequência por meio de um mediador interveniente, ou seja, o estilo de liderança tem relação com o desempenho do orçamento, uma vez que é elaborado com base nas decisões pessoais (Lunardi, Degenhart, & Zonatto, 2019).

Para Otley e Pierce (1995), a importância do estilo de liderança dos gestores está atrelada ao desenvolvimento da compreensão e do desempenho de sistemas de controle relacionados aos interesses pessoais, uma vez que o comportamento individual sofre influência significativa dos líderes. Em consonância com esse pensamento, Bartolo e Furlonger (2000) explicam que a satisfação do colaborador com o trabalho está ligada ao comportamento que o supervisor desenvolve com a sua forma de liderar, já que cada tipo de líder desperta e desenvolve de determinada forma os comportamentos dos colaboradores. É possível inferir, desse modo, que a forma de liderar está diretamente relacionada à qualidade apresentada na relação entre os colaboradores da instituição de acordo a confiança pessoal e profissional (Mulki, Caemmerer, & Heggde 2015; Zanini, Santos & Lima, 2015).

2.1.1 Liderança Transformacional

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).

Sobre o tema de liderança transformacional, os autores mais relevantes no assunto foram Bass, que teve grande influência no âmbito das produções científicas, e Bennis, que desenvolveu o assunto no âmbito corporativo com um aspecto *pop* sobre liderança, porém, recebeu muitas críticas por conta do foco gerencialista presente em suas considerações (Pizzi, 2017). Por isso, teve que se esforçar para afastar o modo academicista que é severamente abominado pelos praticantes da gerência corporativa (Vizeu, 2011).

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 por conta dos resultados que apresenta, independentemente do nível organizacional, e mais fomentado pelo interesse em se distinguir da liderança transacional (Vizeu, 2011). 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: Bass (1990) Traduzido pelo autor (2022).

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).

Diante de um cenário de intensas mudanças em um ambiente ativo de globalizações, as organizações buscam por crescimento para se manterem competitivas diante de seus concorrentes, buscando produtos e serviços inovadores (Pizzi, 2017). Entretanto, para isso, não basta observar os aspectos econômicos, mas canalizar esforços para inovações que promovam esse desenvolvimento. Nessa direção, com a confiança e a credibilidade na instituição e a percepção de que os gestores valorizam o bem-estar de todos, os líderes transformacionais são propensos a motivar os liderados a executarem mais do que inicialmente julgavam suficiente, estabelecendo uma atuação superior ao que seria considerado regular por padrão (Araújo, 2011; Rosa 2010). Na visão de Bono e Judge (2004), esse tipo de liderança inspira de modo racional os seus liderados, além de conter uma visão forte para aspectos futuros com base em valores e ideias.

A vinculação da função dos líderes nas organizações com os subordinados tem recebido atenção dos pesquisadores ao longo dos anos por conta das características positivas que esse tipo de líder apresenta nos resultados das organizações (Guerra, 2012), elevando o nível de dedicação, em muitos casos, bem como uma atuação mais efetiva por parte dos liderados em confluência com os objetivos, com a missão das organizações e com o comprometimento necessário (Almeida, 2012). Isso serve de inspiração para os colaboradores, pois causa um efeito positivo na percepção dos liderados, uma vez que o líder se mostra preocupado com as necessidades deles, auxiliando-os a observarem conceitos internalizados e adequá-los para que se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos da organização (Rosa, 2010). Esse tipo de liderança busca relacionar os aspectos emocionais aos subordinados; com isso, é capaz de influenciar os valores pessoais dos colaboradores, permitindo que alcancem níveis elevados de necessidades e de potencial por conta do engajamento gerado (Jung, 2010).

A liderança transformacional é caracterizada com líderes que tem a capacidade de alterar o ambiente em que atuam, resolvendo os mais diversos problemas com maestria e se empenhado no desenvolvimento dos liderados. Agir dessa forma conferirá ao líder uma visão positiva de sua gestão (Fonseca, Porto, & Barroso, 2012). Corroborando com esse pensamento, Almeida (2012) atribui ao líder transformacional o ato de envolver o subordinado não apenas no aspecto individual, mas também em sua totalidade. Ademais, o líder motivará o liderado a realizar as atividades, atuando como um desenvolvedor de significados e de valores. Além das

perspectivas e das necessidades diárias, estimulará os colaboradores na busca por resultados extraordinários, auxiliando-os a observar os desafios sob uma nova perspectiva (Odumeru & Ifeanyi 2013)

De acordo a reciprocidade que ocorre entre líderes e liderados, a organização tende a se desenvolver de forma dinâmica na medida em que ambos buscam o desenvolvimento mútuo de interesses e juntos almejam o sucesso (Guiomar, 2010). Em confluência, Pereira (2003) ressalta que esse tipo de liderança leva aos subordinados um sentimento de pertencimento, instigando-os a desempenharem suas atividades com dedicação e empenho acima da média. A determinação e a autoconfiança do líder imprimem um estilo diferenciado de comportamento nos demais (Almeida, 2012), mostrando-lhes o valor e a importância das metas desejadas e como as expectativas desafiadoras podem ser alcançadas, mesmo que sejam difíceis (Jung, 2010).

A personalidade dos líderes transformacionais tem características peculiares. Eles apresentam uma percepção das circunstâncias além do momento presente, estão sempre dispostos a ajudar e estão em busca de novos desafios (Silva, 2015). O seu perfil está fora dos padrões regulares, quando relacionados ao enfrentamento de problemas adversos, uma vez que desempenham as suas atividades com maestria e utilizam de seus atributos para conduzir os trabalhos de forma ordenada, primando pelo respeito aos envolvidos e preocupando-se individualmente com os membros da sua equipe, as sem deixar de lado os interesses da organização. Eles fomentam lideranças conscientes de suas próprias atividades e a sua importância dentro do processo, elevando a motivação dos liderados (Almeida, 2012).

Assim, o desempenho eficaz dos colaboradores perpassa pelo tipo de liderança cujas habilidades motivam outros a seguir o líder, mesmo que, para isso, seja necessário sacrifícios pessoais ou esforços excepcionais (Odumeru & Ifeanyi, 2013). A liderança transformacional foi comprovada como um antecedente do uso interativo do SCG e do sistema de crenças, demonstrando que o líder transformacional confere significado ao sistema de crenças e seu comportamento cria condições para que as informações geradas pelo SCG sejam avaliadas em um clima favorável para identificação de estratégias emergentes (Cruz, Frezatti & Bido, 2015)

2.1.2 Liderança Transacional

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).

Nesse estilo de liderança, o líder busca recompensar e disciplinar os seus colaboradores mediante o desempenho que eles apresentarem na execução das tarefas. Em outras palavras, esse estilo de liderança está atrelado ao esforço de como o líder recompensa os subordinados (Rosa, 2010), e as recompensas vão desde reajustes salariais até mesmo a promoções (Bass, 1990). Com objetivos voltados para a resolução de problemas, esse estilo não tem anseios em prevenções ou compreender as causas dos obstáculos, tornando-se materialista e simbólico, pois tem seus esforços motivados pelas recompensas (Ogbonna & Harris, 2000).

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). Esse líder busca incentivar os seus subordinados com recompensas que estejam relacionadas às necessidades primárias, mostrando as metas que são propostas e os possíveis prêmios que podem receber se alcançarem os objetivos propostos. Essa é a principal fonte e forma de poder criar um ambiente em que os liderados trabalhem e exercem as suas atividades motivadas por recompensas (Jung & Avalio, 1999). 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: Elaborado pelo Autor (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

A conceituação de capacidade dinâmica tem origem nas deliberações sobre as capacidades empresariais (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, & Miśkiewicz, 2021), e pode ser definida como a capacidade de que uma organização tem de estender, de criar ou mesmo de modificar a sua base de recursos (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, & Winter, 2007). Assim, as capacidades dinâmicas podem ser observadas tanto com o foco interno da organização quanto na perspectiva externa (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Diante a existência de vários tipos de capacidades dinâmicas, a sua definição de modo geral foi sempre abrangente (Helfat & Peteraf, 2009), sendo assim, é recomendável que os pesquisadores sejam específicos na designação da capacidade dinâmica que estão investigando.

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 aos 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). Sendo assim, a capacidade dinâmica é resultado da capacidade de aprendizagem organizacional (Zollo & Winter, 2002) e de outras formas de atividades coletivas, por meio das quais as organizações geram e modificam o comportamento operacional para aumentar os níveis de eficiência (Zahra, Sapienza, & Davidsson 2006).

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, & Nicolini 2000). Os que eram a favor dessa linha de pensamento atribuíam às organizações características da natureza humana, tais como o pensamento e o aprendizado (March & Olsen, 1975), ou apenas a uma quantidade pequena de pessoas, sobretudo, os indivíduos que têm poder de decisão. Dessa forma, o conhecer os envolvidos no processo de aprendizagem e de cognição indica como a organização desenvolve as suas atividades (Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000).

Por outro lado, alguns pesquisadores seguem a linha de que a aprendizagem vai além dos membros, estando relacionada aos sistemas da organização, às estruturas e aos procedimentos que influenciam na aprendizagem individual (Fiol & Lyles, 1985). Há outros; porém, que atribuem às próprias organizações o armazenamento dos conhecimentos e procedimentos. Ainda que a aprendizagem organizacional inicie com os colaboradores, ela não pode ser trabalhada se não como o resultado acumulado do aprendizado de todos, uma vez que as pessoas e as lideranças vêm e vão. As organizações, contudo, tendem a preservar em suas estruturas comportamentos que se moldaram durante o decorrer do tempo (Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 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, & Nicolini 2000).

Fiol e Lyles (1985) defendem a necessidade de observar a cognição e o comportamento do indivíduo dentro do processo de aprendizagem, uma vez que a cognição está relacionada aos processos de mudanças, tendo o comportamento relação com a adaptação do indivíduo.

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). O conhecimento, de acordo com Grant (1996), é originário especificamente no indivíduo, ficando a cargo das organizações, ao invés de criar e integrar o conhecimento à sua efetiva aplicação, pois ele é o elemento essencial para a perpetuação do conhecimento (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

Dessa forma, a visão baseada em conhecimento não tem a finalidade de ponderar os objetivos dos participantes, mas sim a integração do conhecimento de modo a constituir uma capacidade dinâmica, coexistindo a partir de uma integração social que fomente à circulação de modo eficaz, caracterizando, portanto, a capacidade de aprendizado (Grant, 1996; Fosfuri & Tribó, 2008). O conhecimento, além de um recurso intangível, é observado como um elemento sustentável para a construção e para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Nesse sentido, as organizações passam a ter um papel que vai além da sua atividade comercial, sendo responsáveis por desenvolver o conhecimento organizacional por meio de rotinas integrativas e procedimentos que oportunizem o seu destaque diante os seus pares (Ray, Barney, & Muhanna, 2003, Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013). 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).

A inovação tecnológica está fortemente relacionada ao conhecimento, uma vez que esse é o combustível para o desenvolvimento. Os recursos de conhecimentos podem ser observados como abundantes ou não e podem ser encontrados no ambiente externo ou interno, apresentando reflexos nas inovações (Rosenzweig & Mazursky, 2014). Corroborando com essa perspectiva, Cordes e Hulsmann (2014) identificaram nas organizações do setor automobilístico a dependência e os riscos aos quais estão sujeitas, seja no aspecto tecnológico ou de conhecimento associados aos colaboradores. Para os autores, as organizações necessitam replicar os recursos que têm de modo que esse seja codificado e transferido a fim de favorecer a absorção do conhecimento, reduzir a dependência e aumentar a variedade de alternativas e de desenvolvimento dos aprendizados. A postura colaborativa do conhecimento, desse modo, é positiva para o desenvolvimento da organização, haja vista que as transferências de conhecimento, interna ou externamente, apresentam inúmeros benefícios (Schulze, Brojerdi, & Krogh, 2014).

Nesse caso, a capacidade de aprendizado proporciona às organizações adotar ou criar capacidades mediante o processo de aprendizado, além das rotinas inerentes às funções, mas de modo que as capacidades dinâmicas sejam o escopo a ser alcançado (Makkonen, Pahjola, Olkkonen, & Kaponen, 2014). Isso permite que as instituições adotem práticas e formas alinhadas à capacidade regenerativa, desenvolvendo novos modelos de processos de aprendizado. Nessa perspectiva, fica a critério da empresa encorajar o funcionário a aprender com suas experiências, aumentar o nível de competência entre os colaboradores e financiar

oportunidades para fomentar o nível de competências dos colaboradores (Makkonen et al., 2014). Essas medidas visam a reformular os conceitos de valorização do conhecimento, uma vez que promovem a interrelação de experiências tanto de sucessos quanto de insucessos entre os colaboradores.

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). Para tanto, as organizações precisam aumentar a sua base de competências, por meio de conhecimentos relevantes que apresentem algo de novo para o seu processo, observando os insucessos e partilhando as lições aprendidas com as experiências de todos os integrantes, o que significa que toda a organização desenvolverá novos conhecimentos.

2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento pode ser observado com um plano para implementar as estratégias da empresa em um determinado exercício (Frezzati, 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).

No entanto, ainda que o orçamento tenha uma dupla função de critérios de desempenho e de planos, essa ferramenta é caracterizada como de controle e de planejamento (Schiff & Lewin, 1970). O uso tradicionalmente tem como premissa facilitar e viabilizar os processos pelos quais são adquiridos os recursos e as suas alocações dentro dos objetivos organizacionais, tornando reflexivos os processos internos.

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).

Assim sendo, o orçamento oportuniza que os gestores o utilizem como ferramenta auxiliar nos processos organizacionais devido à sua versatilidade e à sua adaptabilidade com relação às necessidades das organizações (Otley, 2003).

Para Hansen e Mowen (2006), o orçamento é constituído de um plano financeiro para as organizações e apresenta benefícios, uma vez que conduz a gestão ao planejamento. Isso proporciona informações que podem subsidiar o processo de decisão, padroniza as formas de controle e pode servir como uma avaliação de desempenho, além de otimizar a comunicação entre os envolvidos. Dentro dos aspectos gerenciais, esse é o processo que mais caracteriza e traduz as estratégias das organizações, sendo, desse modo, o artefato gerencial mais utilizado para essa finalidade (Libby & Lindsay, 2010). Uma das vantagens dessa ferramenta é a capacidade de materializar os interesses das várias áreas da organização em um planejamento para toda a organização (Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003).

Para lidar com as incertezas, os gestores podem utilizar do orçamento como uma ferramenta corporativa que proporcionará maior segurança (Marginson & Ogden, 2005), ainda que a sua finalidade não seja para gerenciamento de riscos e de imprevistos que podem ocorrer, mesmo assim, o orçamento pode auxiliar a organização no acompanhamento das metas, e é importante permitir que os colaboradores tenham acesso às diretrizes e aos dados envolvidos na padronização, na revisão e no respectivo alcance das metas (Frause, Brenner, Juras, Moravitz, Schreck, & Stratton, 2009). No entanto, para que isso ocorra de forma harmônica e ordenada, é preciso que exista uma divisão de responsabilidade e de recompensas para os envolvidos (Marginson & Ogden, 2005).

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). Assim, esse orçamento busca atender ao modo tradicional de avaliação do desempenho, atribuindo responsabilidades dos resultados (Abernethy & Brownell, 1999). 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).

2.4 HIPÓTESE DE PESQUISA

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).

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.

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, exhibe 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 (Heinsmann, 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:

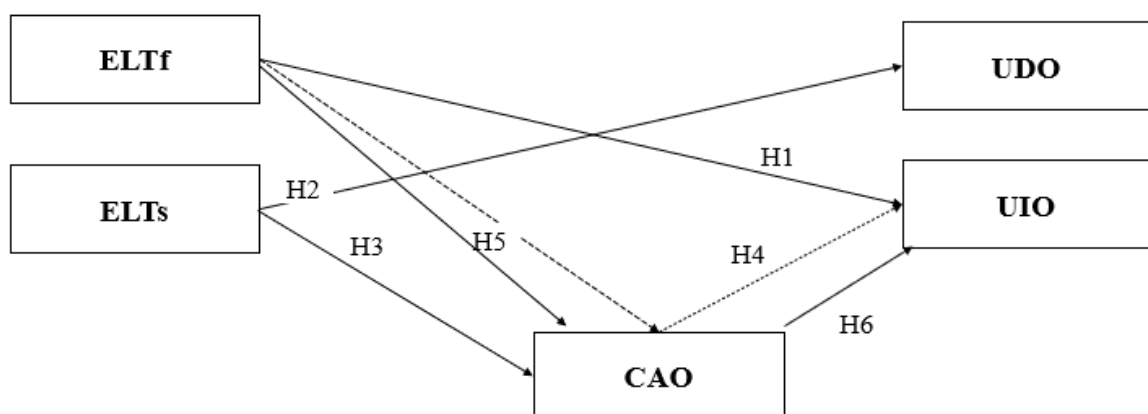


Figura 1. Hipóteses da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, com vistas à consecução e aos procedimentos realizados para alcançar os objetivos estabelecidos. Inicialmente, delinea-se a pesquisa, posteriormente, a população e a amostra, seguidas do constructo com os seus desdobramentos e, por fim, os procedimentos de coleta de dados e de análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, este estudo apresenta-se como descritivo, pois relata os dados de uma determinada população. O estudo descritivo instiga um nível de análise em que é possível identificar fenômenos, ordená-los e classificá-los de acordo com uma nova ótica, ou seja, observar as variáveis que influenciam e apresentam novos fenômenos (Richardson, 2012). A pesquisa descritiva exige do investigador informações sobre o que se deseja pesquisar, com a pretensão de descrever exatamente os fatos e os fenômenos de determinadas realidades (Triviños, 1987). A caracterização do estudo como descritivo é justificável pela intenção de identificar a relação entre os estilos de liderança (transformacional e transacional) com o uso do orçamento mediado pela capacidade de aprendizado.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento de campo ou *survey*. Esse tipo de pesquisa se caracteriza na obtenção das informações ou dados sobre determinado grupo de pessoas, ações, características ou mesmo opiniões, indicado por uma população, por meio de instrumentos de pesquisas que geralmente versam como questionários (Pinsonneault & Kraemer, 1993). As pesquisas com *survey* se utilizam de uma população-alvo como representante na obtenção de dados, de informações, de ações ou de opiniões. Como instrumento de coleta das informações, geralmente é utilizado questionário, que fornece dados para serem tratados e analisados matematicamente e estatisticamente (Zanella, 2009; Fonseca, 2002).

No tocante à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como quantitativa, uma vez que utilizou de técnicas e de recursos estatísticos. Esse tipo de abordagem parte de pesquisas descritivas, busca descobrir a relação entre as variáveis, como a investigação de causas e fenômeno, sendo empregada no desenvolvimento de pesquisas sociais e econômicas, primando-se pela precisão nos resultados, de forma a evitar as possíveis distorções (Richardson, 2012).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A População de uma pesquisa pode ser considerada como um conjunto de indivíduos, sendo possível a observação dos seus respectivos valores, por meio de uma ou mais variáveis (Azevedo, 2016). Uma população também pode ser considerada o agregado ou a soma de elementos que compartilham características comuns (Malhotra, 2001). Dessa forma, a população total deste estudo é composta pelos gestores de cooperativas agroindustriais, que, de acordo dados do anuário de 2020 da OCB, no Brasil, totalizam 1.173 cooperativas que atuam no ramo (<https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>).

Esta pesquisa, no entanto, busca analisar o indivíduo em questão, por isso, a população que foi objeto deste estudo está relacionada aos gestores 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).

A amostra, por sua vez, é caracterizada como uma parte de uma determinada população que se deseja estudar, dessa forma, as características amostrais são utilizadas para fazer inferências sobre a população estudada (Teixeira, Zamberlan, & Rasia, 2009). Para Martins e Theophilo (2009), a representatividade e o tamanho dessa amostra têm relação com a dimensão da população. Os resultados dessa amostra, a seu turno, têm validade para aquele contexto e grupo específico, uma vez que a generalização pode ser um problema, pois o pesquisador se dirige intencionalmente aos grupos que deseja ter informações (Prodanov & Freitas, 2013).

Os estudos voltados para a abordagem comportamental dentro da contabilidade, com ênfase na pesquisa gerencial, têm utilizado de amostras de áreas funcionais distintas, com o intuito de observar se os resultados podem ser atribuídos a todas as áreas funcionais. (Zonatto, 2014). No contexto da presente pesquisa, a amostra é caracterizada como não probabilística, desenvolvida por acessibilidade sem restrição de quantidade de participantes por empresa. O tamanho da amostra se refere ao número necessário de respostas recebidas ao questionário (Levine, Berenson, & Stephan, 2000). Os participantes desta pesquisa, assim como em outros estudos, compreendem os gestores de múltiplas áreas do nível tácito ou gerencial, conforme recomendado por estudo anteriores (Davila & Wouters, 2005; Mucci, et al., 2016; Peyerl, Beck, & Mucci, 2020). Os gestores se encontram no meio dos níveis hierárquicos, conhecido como

tácito, exercendo influência na participação do processo decisório orçamentário, além de auxiliar o nível superior (alta administração) ou nível estratégico (Mucci et al., 2016).

Com o intuito de verificar a confiabilidade estatística do modelo, é necessário estimar o tamanho necessário da amostra mínima para que exista confiança suficiente no teste de hipóteses (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Sendo assim, a amostra foi calculada com o software G*Power, devido ao fato que esse recurso apresenta ferramentas condizentes para uma análise completa com a estimativa do número mínimo de respostas necessárias conforme os parâmetros desejados utilizando-se a estimação de mínimos quadrados parciais, considerando um percentual de 5% de margem de erro, com um nível de confiança de 95% e três variáveis predictoras (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, conforme a Tabela 4.

Tabela 4

Resultado da análise do tamanho da amostra

Dados de Entrada	Cauda = Dois
	Tamanho do Efeito $f^2 = 0,015$
	α erro probabilístico = 0,05
	Potência (1- β err prob)
	Número de Preditores = 3
Resultado	
	Parâmetro de não centralidade $\delta = 3,6537652$
	F Crítico = 1,9882679
	Numerador df=3
	Denominador df 85
	Tamanho total da amostra =89
	Potência real = 0,9507547

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ainda que o número mínimo para a obtenção da confiabilidade do modelo seja 89, a pesquisa alcançou o número de 94 respostas.

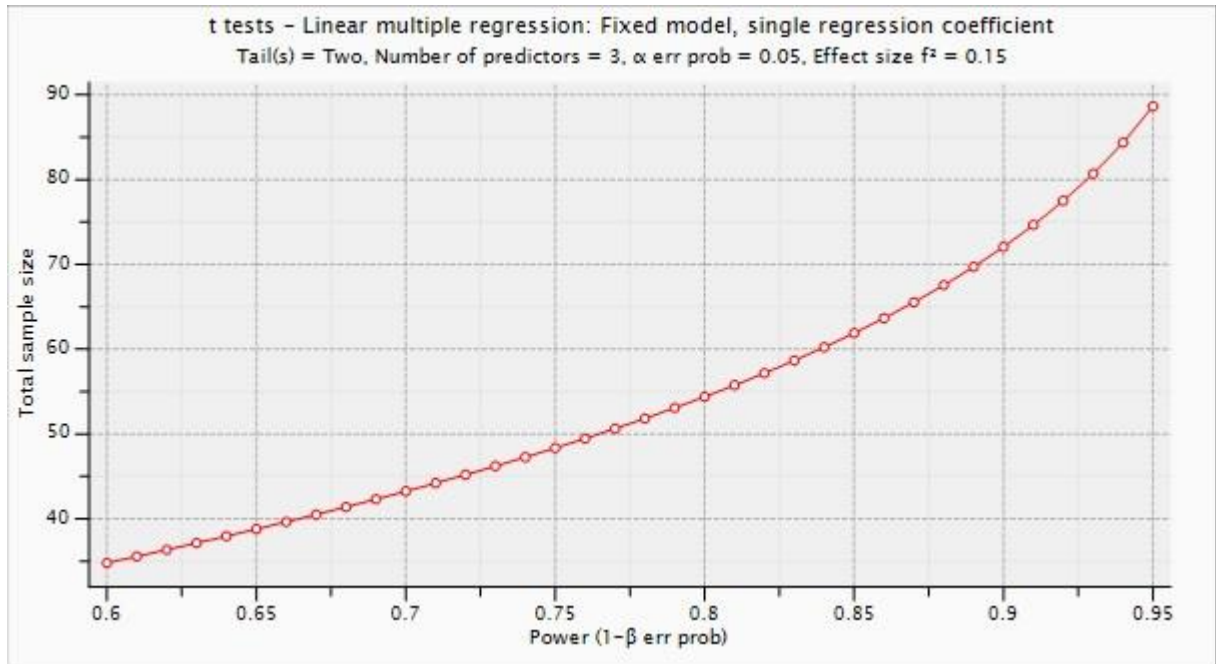


Figura 2. Número de respondentes para um poder explicativo de 95,07%.
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Figura 2 resume a quantidade de respostas válidas para explicar e atender aos parâmetros necessários para conferir credibilidade à análise, sendo a quantidade necessária e pertinente mínima (N= 89). Mesmo que o questionário ter contado com 94 participações, para evitar vieses na análise, foram excluídos cinco questionários, por serem considerados inconsistentes devido ao fato de os respondentes não terem apresentado variabilidade em suas respostas, no tocante às suas alternativas.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

O constructo com as variáveis empregados nesta pesquisa estão embasados no referencial teórico. Neste estudo, o constructo e as variáveis estão descritos na Tabela 5 e contemplam: os estilos de lideranças, capacidade de aprendizado e o uso do orçamento. Além disso, constam as variáveis que compõem cada um deles, com o intuito de mensurá-los, as suas correspondências no questionário e, por fim, as referências.

Tabela 5

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 Johannesen-Schmidt (2003); Neitzke (2015)
	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	
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).

O constructo da pesquisa foi subdividido em cinco fases: a primeira contemplou o estilo de liderança; a segunda a capacidade de aprendizado. a terceira o uso do orçamento; a quarta a qualificação dos respondentes; e a quinta a qualificação da organização. A primeira fase foi composta por oito questões divididas em dois construtos latentes, com oito variáveis (três referentes ao estilo transacional e cinco ao estilo transformacional), a fim de identificar, no respondente, o estilo de liderança (transformacional ou transacional). Essa ferramenta foi desenvolvida por Bass (1990, 1997), Eagly Johannesen – Schmidt (2003) e Neitzke (2015). A segunda fase trata da capacidade de aprendizagem, que, por sua vez, foi composta por 18 questões, sendo dividida em sete variáveis com sete questões, ferramenta testada por Heinzmann (2004) em duas organizações do setor produtivo. A terceira fase foi composta por oito questões e dividida em dois constructos latentes com oito variáveis (cinco referentes ao uso diagnóstico e três ao uso interativo), ferramenta desenvolvida a partir dos estudos de Abernethy e Brownell (1999) Hansen e Stede (2004) e Neitzke (2015). A quarta fase

contemplou os dados demográficos dos participantes e informações referente a eles, tais como: idade, formação acadêmica e afins. Na quinta fase, o intuito era identificar o estilo de orçamento utilizado pelas organizações, a periodicidade que ocorriam as revisões, o porte da cooperativa, por meio do seu faturamento e quantidade de colaboradores.

Em síntese, a partir do constructo apresentado na Tabela 5, espera-se responder aos objetivos geral e específicos, cujo objetivo específico de identificação do estilo de liderança foi observado pela variável estilos de liderança, que, por sua vez, foi dividido em subvariáveis, sendo elas transformacional com a seguinte operacionalização: Relações de troca; Nível de controle sobre ações individuais; e Nível de interferência no comportamento dos grupos. Já no estilo Transacional, os seguintes itens foram objeto verificação: Carisma como determinante das ações do líder; Ações baseadas na motivação; Estímulo Intelectual; Percepção de necessidades individuais; e Consciência de grupo. O objetivo específico do mapeamento do uso do orçamento foi observado na variável uso do orçamento, o qual foi dividido em subvariáveis de uso diagnóstico como: Forma de controle; Avaliação de desempenho; Planejamento operacional; Comunicação de metas; e Formação de estratégia e o uso interativo com os aspectos de: Meio questionar as ações dos gestores; Meio de debate entre membros da equipe de trabalho; Meio de discussão em reuniões. A capacidade de aprendizado, por sua vez, foi operacionalizada neste estudo por meio: da Fonte de Conhecimento; do Foco Conteúdo-Processo; da Reserva de Conhecimento; do Modo de Disseminação; do Escopo de Aprendizagem; do Foco Cadeia de Valores; e do Foco Aprendizagem. Com relação ao objetivos de identificar a relação dos estilos de liderança com o uso do orçamento e a verificação desse mediado pela capacidade de aprendizagem, foi operacionalizado por meio do SmartPLS. Todas as questões foram detalhadas na Tabela 6.

Tabela 6

Indicadores e a sua representação

BLOCO I – ESTILO DE LIDERANÇA			
Sigla	Questão	Subvariáveis	Operacionalização
ELTsA	Eu estabeleço uma relação de troca com os meus subordinados. Ex.: crio mecanismos de recompensa para conseguir a colaboração dos meus subordinados nas tarefas cotidianas	Estilo Transacional	Relações de troca
ELTsB	Eu monitoro o comportamento de meus subordinados, antecipo problemas e tomo medidas corretivas, antes que o comportamento gere graves dificuldades para a organização	Estilo Transacional	Nível de controle sobre ações individuais
ELTsC	Eu interfiro nos grupos de trabalho apenas quando os procedimentos e normas não estão sendo atendidos	Estilo Transacional	Nível de interferência no comportamento dos grupos

ELTfD	Eu transmito minhas suposições e valores através de meu carisma, meus liderados me admiram e se identificam com minhas ações e comportamento	Estilo de liderança Transformacional	Carisma como determinante das ações do líder
ELTfE	Eu influencio o comportamento dos meus liderados a partir de uma perspectiva motivadora, a motivação é o principal estímulo para auferir o desempenho desejado	Estilo de Liderança Transformacional	Ações baseadas na Motivação
ELTfF	Eu sou intelectualmente estimulante, pois desafio as suposições, assumo riscos e solicito ideias aos meus liderados	Estilo de Liderança Transformacional	Estímulo Intelectual
ELTfG	Eu atendo às necessidades de cada um de meus liderados, atuando como um mentor ou treinador para eles, escutando suas preocupações e interesses	Estilo de Liderança Transformacional	Percepção de necessidades individuais
ELTfH	Eu crio consciência de grupo, fazendo com que meus liderados reflitam para além de seus interesses individuais, o que gera a aceitação de objetivos e missão coletiva.	Estilo de Liderança Transformacional	Consciência de grupo

BLOCO 2 – CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

Sigla	Questão	Subvariáveis	Operacionalização
CAA	Informações e conhecimentos são compartilhados entre as pessoas no horário de trabalho.	Capacidade de Aprendizagem	Fonte do Conhecimento, Foco Conteúdo-Processo, Reserva de Conhecimento, Modo de Disseminação, Escopo de Aprendizagem, Foco Cadeia de Valores, Foco Aprendizagem
CAB	São oferecidos treinamentos externos as pessoas da organização.		
CAC	A organização está sempre buscando formas de melhorar os seus produtos e serviços.		
CAD	A organização tem pessoas que analisam o processo produtivo, verificando o que pode ser modificado, para aumentar a produtividade.		
CAE	Na organização, são adotadas ações efetivas no processo produtivo, de forma a torná-lo menos agressivo ao meio ambiente.		
CAF	A organização tem registros de experiências passadas, e quando necessário é possível consultar esses registros.		
CAG	São comuns na organização práticas de interação entre as pessoas, como: grupos de discussão, trabalhos em equipes, rotação de pessoal ou eventos fora do local de trabalho.		
CAH	A organização possui manuais das políticas e procedimentos de trabalho, que são repassados as pessoas.		
CAI	Circulam na organização boletins informativos (impressos ou por e-mail), e/ou informativos em murais, com informações importantes sobre a mesma.		
CAJ	A organização tem um Programa de Premiações as boas ideias, e oferece estímulos e incentivos para os colaboradores que dão sugestões no seu trabalho.		
CAK	Quando alguém é contratado pela organização, recebe algumas informações, referente a: quais os valores e crenças compartilhados na organização; sua estrutura organizacional; as pessoas com as quais irá trabalhar e as atividades que irá desempenhar.		
CAL	A organização valoriza a iniciativa e a experimentação das pessoas.		
CAM	A organização prefere investir em conhecimentos relacionados ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos e serviços existentes, ao invés de investir em desenvolvimento de novas capacidades, produtos e serviços.		

CAN	A prioridade de investimentos em aprendizagem é para as áreas de produção e serviços.		
CAO	A prioridade de investimentos em aprendizagem é para a área comercial.		
CAP	No trabalho do diário, a cooperação entre as pessoas ocorre de forma espontânea.		
CAQ	A organização investe na formação de equipes de trabalho dentro de cada área ou departamento.		
CAR	Na organização a variável ambiental está presente nos manuais de procedimentos, formalmente determinados, ou por meio do conhecimento explícito, declarado pelas pessoas, sobre atividades previstas pelas normas ambientais.		

BLOCO 3 – ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Sigla	Questão	Subvariáveis	Operacionalização
OEdA	O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da área e da equipe que sou responsável	Orçamento Empresarial Diagnóstico	Forma de controle
OEdB	As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho da área e da equipe que sou responsável.	Orçamento Empresarial Diagnóstico	Avaliação de desempenho
OEdC	O orçamento é utilizado para o planejamento operacional da minha área	Orçamento Empresarial Diagnóstico	Planejamento operacional
OEdD	O orçamento é utilizado para comunicação de metas da minha área e da minha equipe	Orçamento Empresarial Diagnóstico	Comunicação de metas
OEdE	As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar se as ações e/ou resultados da minha área e equipe, estão de acordo com os planos	Orçamento Empresarial Diagnóstico	Formação de estratégia
OEiF	As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar se as ações e/ou resultados da minha área e equipe estão de acordo com os planos	Orçamento Empresarial Interativo	Meio de questionar as ações dos gestores
OEiG	As informações orçamentárias são utilizadas para discutir com os membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização	Orçamento Empresarial Interativo	Meio de debate entre membros da equipe de trabalho
OEiH	As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com a minha equipe	Orçamento Empresarial Interativo	Meio de discussão em reuniões

BLOCO 4 – QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Caracterizar o perfil do respondente por meio do cargo, idade, tempo de experiência, formação acadêmica, gênero e a relação com o orçamento

BLOCO 5 – 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
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As questões foram codificadas com as iniciais de cada constructo e ordenadas alfabeticamente para facilitar a identificação. Dessa forma, a assertiva relacionada ao Estilo de Liderança Transacional, para representar a primeira questão, ficou caracterizada da seguinte forma: “ELTsA”, logo, as demais alternativas seguiram o mesmo padrão. Considerando que a Capacidade de Aprendizado não apresentou subvariáveis, as alternativas foram de CAA até CAR, contemplando todas as assertivas do bloco. Com relação ao bloco três, que tratou do orçamento empresarial, foi utilizada a mesma lógica do Estilo de Liderança, assim, o indicador que representa o Orçamento Empresarial Diagnóstico foi “ OEdA” e teve a sequência das alternativas em ordem alfabética. O bloco quatro e cinco, respectivamente, trataram de questões abertas, com o intuito de caracterizar o público-alvo da pesquisa, por meio de perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes e das organizações que esses gestores exercem as suas atividades laborais.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de um questionário. Para Melo e Bianchi (2015), os questionários são ferramentas para colher dados para os estudos e podem ser comparados a motores, pois impulsionam o andamento da pesquisa, fazendo, dessa forma, inferência a Parasuraman (1991), que caracteriza os questionários como questões desenvolvidas para gerar os dados necessários para alcançar os objetivos do projeto. 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, com Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 51576621.5.0000.0107 e Parecer aprovado nº 4.961.118.

Antes de iniciar a coleta de dados com o questionário virtual, foi inserido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) virtual, composto por uma página de

esclarecimento sobre a pesquisa, além da solicitação de autorização para o uso dos dados. Para gerar um alcance maior, o questionário foi enviado eletronicamente, que foi respondido no período de setembro de 2021 a junho de 2022. 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 instrumento foi enviado por meio de e-mails e *linkedin*. Como forma de evitar que o questionário fosse respondido em duplicidade, foi permitido o preenchimento de um questionário por IP (Internet Protocol). É importante ressaltar que não houve ausência de respostas ou formulários incompletos, pois a ferramenta utilizada nesta dissertação foi o *Google Forms*, que continha a opção de não permitir ao participante avançar o questionário ou mudar de página sem responder a todas as questões solicitadas.

Os procedimentos foram os seguintes: a) levantamento dos dados e contatos das cooperativas listadas no site da Organização das Cooperativas do Brasil de cada estado pesquisado, buscando nomes das cooperativas agroindustriais, o site, o endereço e o telefone para contato; b) a escolha dos respondentes dos responsáveis, por meio das seguintes áreas: administrativa, comercial e industrial-produção, pois deveriam ser gerente intermediários na estrutura hierárquica da cooperativa, para atender aos objetivos propostos por este estudo; c) contato por e-mail, no caso de estar disponível no site, e por telefone, para solicitar os endereços de e-mail dos possíveis respondentes, para envio do convite para participação da pesquisa e as informações pertinentes relacionadas ao questionário, tais como: tempo para preenchimento e quantidade de questões.

O questionário foi adaptado de instrumentos já validados (Apêndice A), contendo questões separadas por blocos para facilitar a compreensão do respondente. O questionário foi testado por dois profissionais e dois pesquisadores no mês de setembro de 2021, para melhorar a assertividade das questões, bem como buscar possíveis fragilidades, estando os profissionais e os pesquisadores de acordo, e como não houve sugestões de modificações, o instrumento de pesquisa foi compilado e transformado em um questionário virtual.

3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, foram abordados os procedimentos realizados para a análise dos dados. 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.

A Modelagem Estrutural é caracterizada com base na análise fatorial e na regressão múltipla para a avaliação das relações de dependência e interdependência do modelo, no entanto para a construção da metodologia MEE deve o autor avaliar os elementos para a sua construção e a respectiva análise, modelando as respostas conforme os elementos dispostos (Hair Jr. et al., 2021). A descrição de cada elemento necessário para a análise está contemplada na Tabela 7.

Tabela 7

Considerações No Uso De Modelagem De Equações Estruturais

Etapa	Elemento	Atribuição
1	Variáveis Compostas	Também conhecido como variável é uma combinação linear de diversas variáveis que são escolhidas com base no problema de pesquisa em questão.
2	Medição	A medição é o processo de atribuir números a uma variável com base em um conjunto de regras.
3	Escalas de Medição	Uma escala de medição é uma ferramenta com um número predeterminado de respostas que podem ser usadas para obter uma resposta a uma pergunta.
4	Codificação	A atribuição de números a categorias de maneira que facilite a segurança é referido como codificação. Na pesquisa de levantamento, os dados geralmente são pré-codificados.
5	Distribuições de dados	Quando os pesquisadores coletam dados quantitativos, as respostas às perguntas solicitados são relatados como uma distribuição entre as categorias de resposta disponíveis (predefinidas).

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2021).

A MEE é uma ferramenta utilizada para a identificação de relações e métodos estatísticos existentes, sendo de grande valia nas pesquisas de ciências sociais, uma vez que, se fossem utilizados outros métodos, por exemplo, os métodos de regressão, seriam mais complexas a identificação e a extração dos dados por parte dos pesquisadores (Hair et al., 2021). A MEE tem como base a análise multivariada e, por sua vez, relaciona a aplicação de métodos

estatísticos que observam e analisam simultaneamente múltiplas variáveis. Os dados para medição dessas variáveis geralmente são obtidos em pesquisas por meio da coleta de dados, com a finalidade de examinar a inter-relação dos constructos, que são divididos em: variáveis independentes e dependentes, previamente identificadas por equações, retratando assim os relacionamentos existentes (Doratiotto, 2020). Dessa forma, a sua aplicação para esta pesquisa se torna adequada, pois, o escopo é verificar a relação de dependência entre o conceito do estilo de liderança em relação aos demais constructos elencados no presente trabalho, sendo eles: capacidade de aprendizado e utilização do orçamento.

Com o auxílio da estatística descritiva, foi possível qualificar os respondentes das cooperativas agroindustriais e caracterizar os perfis dos pesquisados em consonância com o constructo elaborado e com as respostas apresentadas. Essa relação fica evidenciada na Figura 3, representando o diagrama de caminho das relações entre os constructos de forma ilustrativa, sendo uma representação mais objetiva do modelo teórico (Bollen, Dean, Siegert, Howe & Goodwin, 2014). No entanto, é importante ressaltar que essa é a representação do estudo em seu prefácio, na sequência, ele foi refinado em consonância com a teoria e as métricas para a sua validação com as respostas obtidas por meio do questionário, detalhado e analisado no capítulo 4.

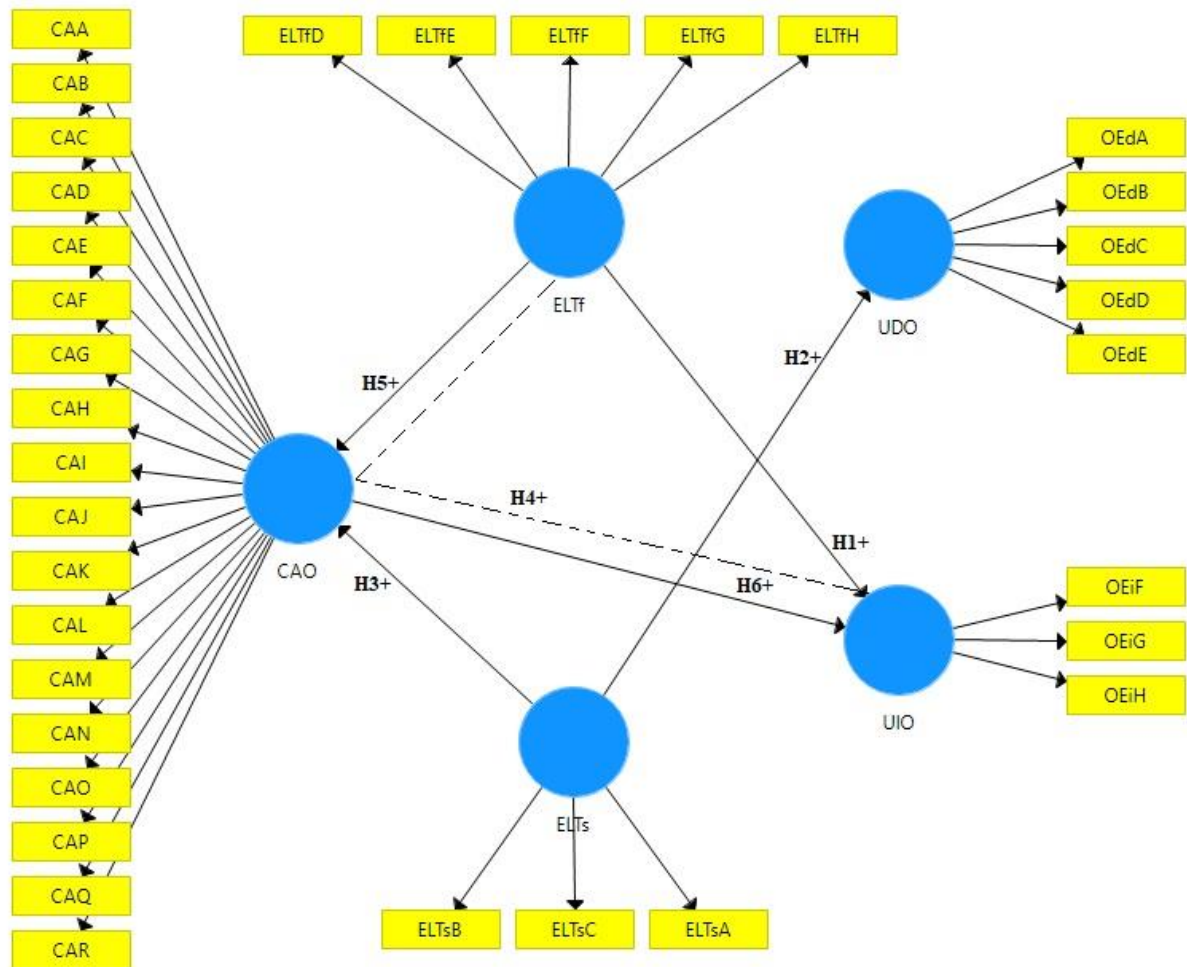


Figura 3. Modelo teórico inicial da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A AFE foi utilizada com o intuito de encontrar, a partir da estrutura matriz de informações, a determinação dos fatores (variáveis latentes) que representam as variáveis observadas (Brown, 2006). De acordo Hair, William, Babin e Anderson (2019), essa técnica é indicada para estudos que tenham múltiplos relacionamentos e de alto nível de complexidade. A presente técnica tem como influência a psicometria (mensuração das características humanas) de forma híbrida, apresentando significância no desenvolvimento da análise fatorial. As áreas da Economia e da Genética incorporaram essa técnica, oportunizando, assim, novos direcionamentos para a análise das equações e regressões múltiplas (Pilati & Laros, 2007).

Diante da possibilidade de executar testes simultâneos, o modelo de equações estruturais foi observado como o mais indicado, pois, por meio dele, foi possível testar as hipóteses com relação à dimensionalidade e a interrelação entre as variáveis observadas, permitindo, assim, a compreensão com relação à influência que as variáveis latentes exercem sobre as demais, e ainda, como cada indicador se comporta no contexto do constructo evidenciando os pontos mais relevantes e ao seu impacto (Cooper & Schindler, 2003).

Por meio da equação estrutural como técnica de análise multivariada, é possível observar a influência que as variáveis têm entre si, mas para isso é preciso que estas variáveis apresentem confiabilidade (Hair Jr et al., 2021). Diante disso, utilizou-se o SmartPLS para conferir a confiabilidade e validar o constructo da presente dissertação, apresentando respectivamente: *Alfa de Cronbach* (AC); R^2 ; Fiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE). A Tabela 8 apresenta uma síntese dos indicadores/procedimentos, seus propósitos e os valores que devem ser utilizados como referências para análise.

Tabela 8

Síntese das Análises de MEE

INDICADOR/ PROCEDIMENTO	PROPÓSITO	VALORES REFERENCIAIS	AUTORES
AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,50	(HENSELER; RINGLE e SINKOVICS (2009))
Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos	FORNELL e LARCKER (1981)
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70	HAIR et al. (2014)
		CC > 0,70	
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2):	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2=2\%$ sejam classificados como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.	COHEN (1988)
Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	HAIR Jr. et al. (2014)

Fonte: Adaptado de Ringle, Silva & Bido (2014).

Com a necessidade de validar a mensuração individualmente do constructo, foram utilizadas medidas de ajustes absolutos e ajustes incremental. De acordo a literatura, esses são divididos em absolutos, incremental e parcimonioso conforme Hair Jr. et al. (2021). Com o propósito de avaliar a validade convergente, foi utilizada a Variância Média Extraída (AVE), que, por sua vez, serve para verificar, em média o quanto as variáveis se correlacionam positivamente com os respectivos constructos, em que valores de AVE de 0,50 ou superior, indicam se o constructo explica mais da metade da variância de seus indicadores (Hair, Jr. et al., 2021). Para avaliar a validade discriminante, adotou-se o Critério Fornell e Larcker, uma vez que, as cargas externas dos indicadores presentes devem apresentar estatisticamente significância, para tal, e sugerido que os indicadores sejam maiores que 0,70 (Hair Jr. et al., 2021).

Com relação à confiabilidade do modelo, foi utilizado o Alfa de Cronbach, que assume o valor de cargas como padronizado estes devem ser no mínimo 0,5, tendo como número ideal o valor de 0,7, pois fornece uma estimativa da confiabilidade da consistência interna, por meio das assertivas que são objetos de análise (Hair Jr. et al., 2021). No caso da Confiabilidade Composta (CC), serve para avaliar se a amostra da pesquisa está isenta de vieses, ou se as assertivas em conjunto são confiáveis e devem apresentar valores superiores a 0,70 (Hair Jr. Et al., 2021).

Para analisar a variância das variáveis do modelo estrutural, foi utilizada a Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2), que representa a quantidade de variância do constructo endógeno por todos os construtos exógenos que a ele são ligados, podendo representar os dados dos efeitos de forma pequeno (2%), médio (13%) e grande (26%). E, por fim, para avaliar a utilidade do constructo para o modelo, foi utilizado o Tamanho do Efeito, cujo objetivo principal é verificar o impacto do constructo no valor de R^2 de um construto endógeno, também sendo representado por valores 0,02, 0,15 e 0,35, que evidenciam os efeitos de forma pequena, média ou grande (Hair Jr. et al., 2021).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, evidencia-se a análise dos dados com base nos questionários, relacionando-se o objetivo geral, os objetivos específicos e as hipóteses. Primeiramente, apresenta-se uma caracterização dos participantes da pesquisa de forma quantitativa, por meio da análise de frequência. Na sequência, são evidenciados os resultados da análise descritiva dos construtos. Em seguida, avaliam-se as hipóteses, a partir do PLS-SEM dos modelos analíticos estabelecidos para essa investigação, recorrendo-se e discutindo-se os resultados relevantes.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

4.1.1 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 9.

Tabela 9

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%
	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).

Com base na Tabela 9, verifica-se que, quanto ao gênero, a predominância é masculina (cerca de 78,65%). A idade dos gestores está com a maior concentração (43,82%) entre 31 e 40 anos, sendo considerados relativamente jovens. De acordo Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008), os trabalhadores mais velhos estão na faixa dos 40 até os 75 anos, no entanto, os respondentes que se enquadram nesse recorte aludido pelos autores representaram 47,19% da dos participantes da pesquisa. Dos participantes, 37 respondentes ocupam o cargo de gerente nas organizações nas quais 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.

Há, portanto, 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.

4.1.2 Análise descritiva das organizações

Na Tabela 10, 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 10

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. 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, cenário que insere as cooperativas entre as maiores empresas do agronegócio. Essa classificação foi observada de acordo os parâmetros da Forbes Agro 100, que reuniu, em seu anuário de 2020, as empresas que tiveram pelo menos R\$ 1 bilhão de faturamento no período observado. 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.

O orçamento como um instrumento gerencial tem sido objeto críticas, sendo que, para muitas delas, esse recurso não tem utilidade para o gerenciamento das organizações (Ahmad, Sulaiman & Alwi, 2003). Dentre os tipos de orçamento, o tradicional é o mais ultrajado, por apresentar-se estático com relação aos objetivos propostos e às recompensas, além de ter periodicidade anual (Frezza, 2005). No entanto, Mucci e Frezatti (2018) 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 ao instrumento. Não obstante a isso, revelam que as revisões orçamentárias consomem recursos financeiros e tempo. Além disso, em situações emergentes, esses são absorvidos, do contrário, são condicionados aos períodos subsequentes, sendo coerentes com os achados desta pesquisa.

As respostas obtidas caracterizaram os respondentes e as organizações em que esses desempenham as suas atividades, no entanto, a ação desses gestores diante das situações cotidianas, envolve os aspectos que foram desenvolvidos mediante a suas vivências e experiências no decorrer de suas carreiras. Todavia, cada organização tem a sua forma de trabalhar as suas políticas no tocante ao orçamento. Lunardi, Degenhart e Zonatto (2019),

contudo, atribuem os líderes atenciosos, amigáveis e preocupados ao bem-estar dos subordinados (transformacionais) e à promoção da participação no orçamento.

4.1.3 Análise descritiva dos dados

A realização da análise com a técnica das equações estruturais, associada à avaliação descritiva dos dados encontrados, iniciou-se com as métricas de intervalo, mínimo observado, máximo observado, média e desvio padrão. Na Tabela 11, contempla-se uma síntese dos resultados da análise descritiva relacionada ao constructo estilo de liderança, bem como às questões que apresentaram significância de acordo os parâmetros estabelecidos, utilizando-se da escala Likert com valores de 1 a 5, sendo 1 para “Discordo totalmente” e 5 para “Concordo Totalmente”. Esse instrumento é bem difundido no momento de codificação e na aplicação da análise multivariada, comum em contexto de MEE (Hair, Ringle & Sarstedt, 2014).

Tabela 11

Estatística descritiva Estilo de Liderança

Assertiva	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Desvio padrão
ELTsA	1,00	5,00	3,04	1,097
ELTsB	2,00	5,00	4,29	0,815
ELTsC	1,00	5,00	3,7	1,2
ELTfD	2,00	5,00	3,8	0,8
ELTfE	2,00	5,00	4,25	0,883
ELTfF	2,00	5,00	3,94	0,921
ELTfG	2,00	5,00	4,16	0,689
ELTfH	2,00	5,00	4,36	0,678

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 11, constata-se que nem todos os indicadores relacionados à variável estilo de liderança alcançaram as respostas mínimas, porém, todos atingiram as máximas na escala utilizada, o que contribuiu para que o resultado médio das assertivas ficasse próximo à máxima. O indicador que apresentou a maior média foi a criação da consciência de grupo, em que o gestor oportuniza que os liderados reflitam além de seus interesses individuais, gerando aceitação dos objetivos e da missão coletiva. Isso está em harmonia com a investigação de Aragão e Ladeira (2006), que atribuem aos gestores o esforço da comunicação e o relacionamento com os diversos públicos para manter o funcionamento da organização e a sua permanência no seu mercado de atuação.

A questão que apresentou a menor média foi o estabelecimento da relação de troca, em que o gestor cria mecanismos de câmbio para conseguir a colaboração dos subordinados. Esse resultado se assemelha ao estudo de Pizzi (2017), o qual identificou que, apesar de o estilo de liderança transacional repercutir no comprometimento dos colaboradores, o estilo transformacional compreendido pela afetividade e normatividade prevalece.

Analisando-se esse bloco de respostas, infere-se que existe uma similaridade na média das respostas de acordo a opinião dos respondentes, demonstrando que os gestores das cooperativas agroindustriais participantes da pesquisa convergiram em uma proximidade entre os perfis. Ademais, o desvio padrão variou de 0,689 até 1,20, ou seja, próximo às médias, indicando para uma dispersão pequena dos dados. Na Tabela 12, visualizam-se os resultados da análise descritiva da Capacidade de Aprendizagem.

Tabela 12

Estatística descritiva Capacidade de Aprendizagem

Assertiva	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Desvio Padrão
CAA	2,0	5,0	4,42	0,688
CAB	2,0	5,0	4,12	0,927
CAC	3,0	5,0	4,55	0,564
CAD	4,0	5,0	4,44	0,499
CAE	3,0	5,0	4,29	0,643
CAF	2,0	5,0	3,85	0,983
CAG	2,0	5,0	3,99	0,832
CAH	2,0	5,0	4,35	0,827
CAI	1,0	5,0	4,17	1,09
CAJ	1,0	5,0	3,43	1,33
CAK	2,0	5,0	4,46	0,799
CAL	3,0	5,0	4,04	0,752
CAM	1,0	5,0	2,90	0,853
CAN	1,0	5,0	2,97	0,982
CAO	1,0	5,0	2,70	0,91
CAP	2,0	5,0	3,58	0,877
CAQ	2,0	5,0	4,08	0,92
CAR	2,0	5,0	4,04	0,976

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com auxílio da Tabela 12, constata-se que apenas cinco questões tiveram respostas que alcançaram tanto a mínima (1,0) quanto a máxima (5,0), o que demonstra que a percepção dos respondentes no tocante à capacidade de aprendizagem dentro das organizações tem uma variabilidade considerável. Essa variação, por sua vez, contribuiu para que a média dessas questões ficasse baixa. A média mais baixa foi com relação à área comercial, em uma questão

que aduzia acerca da relação de prioridade de investimentos, demonstrando assim que os demais setores são vistos com potencial e com perspectivas de investimentos. Esse dado está em harmonia com as observações de Almeida (2007), para quem o sucesso das organizações está relacionado aos investimentos em treinamentos. Logo, conclui-se que é importante investir na capacitação dos empregados, ainda mais quando se tem como objetivo desenvolver e reter profissionais de alto desempenho. Além disso, segundo o autor, um departamento não deve receber mais investimentos formativos do que outro.

A questão que teve a maior média, por sua vez, foi a que tratava da constante atualização e aprimoramento da organização. De acordo os respondentes, a organização em que desempenham as suas atividades laborais está constantemente buscando formas de melhorar os seus produtos e serviços. Silva (2012) atribui à gestão desses itens o sucesso da empresa, uma vez que essa ação tem uma relação intrínseca com as receitas obtidas pelas organizações e com os seus potenciais mercados de atuação.

Na Tabela 13, apresentam-se os resultados da análise estatística descritiva dos dados do constructo referente ao orçamento empresarial, o qual foi dividido em: diagnóstico e interativo.

Tabela 13

Estatística descritiva Orçamento empresarial

Assertiva	Mínimo Observado	Máximo Observado	Média	Desvio padrão
OEdA	1,0	5,0	3,88	1,146
OEdB	1,0	5,0	3,54	1,056
OEdC	3,0	5,0	4,16	0,601
OEdD	1,0	5,0	3,73	1,136
OEdE	2,0	5,0	3,97	0,775
OEiF	2,0	5,0	3,91	0,874
OEiG	1,0	5,0	3,89	0,935
OEiH	1,0	5,0	3,96	1,033

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As variáveis que compõem o constructo orçamento empresarial foram medidas com um intervalo de 1 a 5, sendo 1 para discordar totalmente da assertiva e 5 para concordar em sua plenitude. No contexto do orçamento diagnóstico, a maior média ficou para a utilização que o respondente faz do orçamento, em que a sua utilização está voltada para um instrumento de planejamento. Mucci, Beck e Frezatti (2021) explicam que o planejamento orçamentário abrange a elaboração dos planos relacionados ao escopo operacional e financeiro, sendo eles: produção, suprimentos e projeção das demonstrações financeiras, respectivamente. Desse

modo, é possível utilizar o orçamento para planejar todas as áreas da organização. No entanto, a menor média corresponde à utilização do orçamento para avaliar o desempenho da equipe, assunto que já foi objeto de estudo por vários autores, tais como Mucci, Frezatti e Dieng (2016), que caracterizam o orçamento como uma ferramenta conflitante quando utilizada para a avaliação de desempenho e de planejamento. O conflito está relacionado à perspectiva do gestor, mais precisamente, ao seu entendimento do que à sua utilização de planejamento, tendo em vista que isso poderia inibir a avaliação e o controle.

Coelho, Nascimento, Coelho, Bortoluzzi e Ensslin (2008) verificaram em seu estudo as seguintes ferramentas para a avaliação de desempenho: *Balanced Scorecard* (BSC); *Data Envelopment Analysis* (DEA); Análise Fundamentalista (AF); entre outras. Todavia, não constatarem o orçamento empresarial como ferramenta de avaliação de desempenho. Rodrigues e Toledo (2020) caracterizam a avaliação de desempenho como uma tarefa difícil de ser implantada, e talvez o orçamento não seja suficiente para atender a essa demanda, devido à complexidade que existe de se mensurar o desempenho por meio de uma ferramenta que não consegue captar as características peculiares dos colaboradores.

No tocante ao uso interativo do orçamento, a média entre as questões ficaram próximas entre si, variando de 3.904 até 3.947. A maior média foi que o orçamento é frequentemente utilizado nas reuniões com a equipe. No estudo de Sponem e Lambert (2016), identificaram-se resultados semelhantes. Para um dos respondentes, o orçamento e a oportunidade de criação e de difusão dos objetivos empresariais fomentam um ambiente descontraído e participativo, sendo um bom momento para difundir os objetivos e partilhar as metas que são almejadas pela gestão. Para que isso seja concretizado, os autores explicam que são necessárias reuniões, as quais devem ser usadas para ouvir e partilhar informações, como uma espécie de catalisador, e não para constranger os colaboradores, o que afetaria o crescimento e o desenvolvimento de todos.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

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 respectiva técnica pode ser usada em casos em que existe a necessidade de testar as relações múltiplas de dependência representando conceitos que não são observáveis entre os constructos. Assim, fez-se uma referência entre conceitos que foram

teorizados, no entanto, ainda não observados, contemplando variáveis mensuráveis de acordo o modelo que foi testado. Caso esses sejam suportados pelo modelo teóricos, pode-se avançar e testar modelos mais complexos (Hair Jr. et al., 2021; Leal, 2022).

De modo efetivo, ainda que a SEM ofereça flexibilidade ao pesquisador, essa deve ser aplicada de acordo uma sequência, considerando os aspectos que carecem de cuidados. Para se definir um modelo, esse deve iniciar com a teoria, a fim de se explicitar as relações hipotéticas que existem entre as variáveis e os conjuntos que serão objeto de estudo (Marcoulides & Schumacker, 2009). Na Tabela 14, constam todas as questões coletadas por meio dos questionários e inseridas, respectivamente, para a análise da carga fatorial com o auxílio do SmartPLS. As variáveis foram previamente ordenadas de acordo o construto, assim como as questões, que foram organizadas para otimizar a análise e facilitar a compreensão.

Tabela 14

Ordem Das Questões Para Tratamento Dos Dados

Variáveis	Questões
Estilos de Liderança	ELTsA; ELTsB; ELTsC ELTfD; ELTfE; ELTfF; ELTfG; ELTfH
Capacidade de Aprendizado	CAA; CAB; CAC; CAD; CAE; CAF; CAG; CAH; CAI; CAJ; CAK; CAL; CAM; CAN; CAO; CAP; CAQ; CAR
Uso do Orçamento	OEdA; OEdB; OEdC; OEdD; OEdE; OEiF; OEiG; OEiH

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com o auxílio da análise fatorial exploratória, a avaliação dos dados foi realizada por meio da modelagem de equações estruturais, com a finalidade de testar as hipóteses, no entanto, conforme esclarecem Hair Jr. et al. (2021), as cargas fatoriais padronizadas devem apresentar número igual ou superior a 0,70. As cargas fatoriais externas entre 0,40 e 0,70, contudo, podem ser consideradas, desde que isso tenha reflexos positivos na confiabilidade composta e na Validade Extraída (AVE) (Hair Jr. et al., 2021). Diante da realização da verificação das cargas fatoriais, as variáveis sem exceção perderam questões, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15

Questões após tratamento de dados

Variáveis	Questões
Estilos de Liderança	ELTsA; ELTsC
	ELTfF; ELTfG; ELTfH
Capacidade de Aprendizado	CAC; CAD; CAF; CAG; CAK; CAL; CAQ; CAR
Uso do Orçamento	OEdA; OEdB; OEdD:

	OEiG; OEiH
--	------------

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme evidenciado na Tabela 15, algumas questões, por não atenderem ao critério de apresentar uma carga fatorial acima 0,40, foram removidas, fato que não influenciou no aumento da confiabilidade composta e na AVE. A variável Estilo de Liderança, por exemplo, passou de oito questões para cinco. A Capacidade de Aprendizado, que contemplava o maior número de perguntas do questionário, conseqüentemente foi a que apresentou a maior redução, passando de 18 para oito, enquanto a variável Uso do Orçamento, que tinha oito assertivas consolidou-se em cinco. Dessa forma, o questionário, aplicado com 34 questões que versavam sobre o assunto de acordo o constructo, teve um total 14 exclusões, uma vez que a análise estatística indicou que elas não tinham consistência para serem mantidas.

4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

A Modelagem de Equações Estruturais deve ser iniciada pela avaliação do respectivo modelo de mensuração. Para essa etapa, observam-se os critérios que devem ser avaliados, sendo eles as cargas fatoriais dos indicadores e a validade do construto (Hair Jr. et al., 2017). Os indicadores de confiabilidade do modelo foram testados por meio do Alfa de Cronbach (AC), Confiabilidade Composta (CC), Coeficiente de determinação (R^2), tamanho do efeito (f^2) e carga externa. Com relação à validade do construto, foram utilizados a AVE, a Validade Discriminante (VD), as Cargas Cruzadas, o Fator de Inflação da Variância (VIF) Externos, o VIF Interno, o Coeficiente de determinação R^2 e a Carga Externas. Dessa forma, detalham-se os resultados da análise fatorial para o respectivo levantamento, sendo apresentadas, na Tabela 16, 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 16

Análise de Fiabilidade e validade do constructo

Aspectos	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Media Extraída (AVE)
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. A primeira se manteve acima de 0,60; apesar de não atingir o esperado, ainda assim é considerada regular. A segunda, contudo, ficou abaixo do esperado, performando em 0,359, mas foi mantida como objeto de análise, pois, em vários estudos, a CC tem recebido declarações que seria um fator que apresenta mais confiabilidade que o Alfa de *Cronbach* para efeitos de comparação (Fávero, Pereira, Gomes & Carvalho 2020).

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 Chaves (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. O fato de os gestores de cooperativas terem perfis similares pode ter influenciado para que o indicador de alfa tenha obtido um valor abaixo do que é apresentado como padrão.

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 Rigle, 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. Como resultados válidos, esses devem ser maiores que os demais da coluna e da linha, aduzindo, assim, que as variáveis são independentes e que existe validade discriminante convergente. Na Tabela 17, os achados do respectivo critério estão em negrito.

Tabela 17

Validade discriminante - resultado do critério de Fornell-Larcker

	CAO	ELTf	ELTs	UDO	UIO
CAO	0.723				
ELTf	0.484	0.760			
ELFs	-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). Considerando que algumas variáveis têm correlações maiores em outros construtos, essa situação é justificada pelo fato de que as variáveis latentes são atribuídas ao nível organizacional, mas os conceitos foram trabalhados e mediados por indivíduos. Nessa direção, ainda que os níveis organizacionais sejam diferentes entre si, a percepção dos indivíduos tende a ser mais homogênea do que a representatividade das organizações (Bido & da Silva 2019). Por fim, o critério de Fornell Larcker apresenta os indicadores de que existe validade discriminante em nível do constructo. Para avaliar o nível dos itens, faz-se necessário considerar as cargas cruzadas. A Tabela 18 demonstra as cargas cruzadas e os resultados encontrados.

Tabela 18

Cargas Cruzadas

	CAO	ELTf	ELTs	UDO	UIO
CAC	0.764	0.554	-0,090	0.091	0.234
CAD	0.627	0.157	-0,146	-0,005	0.176
CAF	0.737	0.331	-0,072	0.140	0.191
CAK	0.717	0.204	0.026	0.228	0.379
CAL	0.778	0.327	-0,072	-0,071	0.189

CAQ	0.772	0.512	-0.054	0.097	0.336
CAR	0.650	0.137	0.291	0.352	0.437
ELTfE	0.325	0.726	-0.159	0.062	-0.003
ELTfG	0.399	0.801	-0.093	-0.038	0.028
ELTfH	0.374	0.751	-0.100	-0.002	0.118
ELTsA	0.075	0.003	0.810	0.360	0.069
ELTsC	-0.117	-0,253	0.750	0.311	0.082
OEdA	0.217	-0.029	0.328	0.852	0.610
OEdB	0.211	0.037	0.412	0.951	0.665
OEdD	0.046	-0.023	0.409	0.878	0.678
OEiG	0.323	0.013	0.184	0.759	0.948
OEiH	0.419	0.106	0.016	0.647	0.965

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As cargas cruzadas ou *Cross Loadings*, de acordo as recomendações teóricas, necessitam ser maiores que os seus constructos, respectivamente. Na Capacidade de Aprendizagem Organizacional, o menor indicador foi o CAR (0.650), no entanto, maior que os demais indicadores de variáveis. Com relação ao Estilo de Liderança Transformacional, o menor foi ELTfE (0.726), porém, foi maior que os demais. O mesmo ocorreu com o Estilo de Liderança Transacional, o ELTsC, que apresentou carga (0.750) superior aos demais. Já no Uso Diagnóstico do Orçamento, a menor carga foi do OEdA (0.852). Por fim, o Uso Interativo do Orçamento teve a menor carga relacionada à OEiG (0.948). De modo geral, todos os indicadores foram significativamente maiores que os seus demais constructos, sendo o critério carga cruzada confirmado pelos resultados obtidos.

Com o intuito de minimizar os possíveis problemas no respectivo modelo estrutural, é recomendável que seja realizado o teste de colinearidade (Hair Jr. et al., 2021). Esse indicador é verificado pelo *Variance Inflation Factor* (Fator de Inflação da Variância - VIF), que busca identificar a colinearidade que existe entre os indicadores do modelo por meio da mediação formativa ou reflexiva. Com a utilização da SEM, porém, é possível diferenciar os modelos que são formativos dos reflexivos, alternando-se a direção das variáveis observadas nos constructos (Hair et al., 2021). Nos modelos reflexivos, os indicadores e a análise de multicolinearidade não são tidos como obrigatórios, mas foram contemplados nesta pesquisa, tendo em vista que o modelo pode apresentar problemas nesse quesito quando contém indicadores redundantes usados para medição de dois ou mais construtos (Hair et al., 2021). A Tabela 19 apresenta os respectivos valores obtidos.

Tabela 19

Fator de Inflação da Variância (VIF) Externos

	VIF		VIF		VIF
CAC	2.420	CAR	1.578	OEdB	2.609
CAD	2.022	ELTfE	1.263	OEdD	4.300
CAF	2.716	ELTfG	1.312	OEdD	2.405
CAK	2.689	ELTfH	1.198	OEiG	3.238
CAL	2.317	ELTsA	1.050	OEiH	3.238
CAQ	2.147	OEdA	1.050		

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 19, os Fatores de Inflação de Variância Externos não atingiram marca acima de 5,0. Pode-se inferir com isso que o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade.

A Tabela 20, a seguir, demonstra os valores referentes ao VIF interno.

Tabela 20

VIF Interno

	CAO	ELTf	ELTs	UDO	UIO
CAO					1.306
ELTf	1.023				1.306
ELTs	1.023			1.000	
UDO					
UIO					

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em consonância com a Tabela 19, os dados da Tabela 20 performaram abaixo do coeficiente 5,0, indicando que não ocorreram problemas de multicolinearidade na análise, pois o maior resultado foi 1.306. Prosseguindo com as análises, Ringle et al. (2014) recomendam que seja observado o coeficiente de determinação (R^2), que é caracterizado como uma medida que apresenta o poder explicativo do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Ele demonstra o percentual que existe entre a variância dos construtos endógenos e dos construtos exógenos, no entanto, na literatura não determina o limite válido, uma vez que os valores, em sua maioria, são oriundos da particularidade de cada pesquisa e da sua complexidade. Na Tabela 21, observam-se os respectivos valores.

Tabela 21

Coeficiente de determinação R^2

	R quadrado	R quadrado ajustado
CAO	0.237	0.220
UDO	0.186	0.177
UIO	0.174	0.155

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ainda que não seja mencionada uma métrica padrão, a classificação dos valores de R^2 pode ser observada como: fraca $R^2 = 0,25$, moderada $R^2 = 0,50$ e substancial $R^2 = 0,75$. Assim, quando um maior o valor for encontrado, infere-se que mais explicativo é o modelo e melhor se ajusta à amostra. Entretanto, o R^2 deve ser percebido em consonância com o contexto; em Ciências Sociais, por exemplo, um valor de $R^2=0,26$ pode, de certa forma, ser considerado suficientemente satisfatório dependendo o contexto (Ringle et al., 2014). Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram o indicador abaixo de 0,25, variando de 0.155 até 0.222. A Tabela 22 apresenta as cargas externas de acordo os critérios de qualidade.

Tabela 22

Carga Externas

	CAO	ELTf	ELTs	UDO	UIO
CAC	0.764				
CAD	0.627				
CAF	0.737				
CAK	0.717				
CAL	0.778				
CAQ	0.772				
CAR	0.650				
ELTfE		0.726			
ELTfG		0.801			
ELTfH		0.751			
ELTsA			0.810		
ELTsC			0.750		
OEdA				0.852	
OEdB				0.951	
OEdD				0.878	
OEiG					0.948
OEiH					0.965

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme exigência do modelo, após executar o algoritmo PLS, com a devida observação das cargas fatoriais, foi realizada a exclusão das questões que apresentavam carga

fatorial abaixo das métricas estabelecidas pela literatura. No entanto, ao invés de simplesmente excluir as que tinham resultados das cargas externa mais baixas, foram verificados os efeitos de cada exclusão no modelo. Desse modo, ainda que uma determinada questão não fizesse mais parte do estudo, ela foi objeto de apreço, para não prejudicar a análise ou mesmo influenciar negativamente os resultados, tudo isso em conformidade com os parâmetros esperados (Hair Jr. et al., 2021). Nesse caso, embora a exclusão seja recomendada, na presente pesquisa, foram mantidos dois itens com carga fatorial abaixo de 0,7, sendo eles: CAD e CAR do constructo CAO, isso porque a sua exclusão afetaria a validade do modelo. Por isso, as cargas fatoriais externas entre 0,40 e 0,70 foram rigorosamente observadas com o intuito de serem mantidas, mas as que não afetavam foram excluídas conforme já evidenciado (Nascimento & Macedo, 2016). A manutenção dos indicadores, portanto, contribuiu para a validação do modelo teórico.

4.4 MODELO ESTRUTURAL

Para testar o presente modelo e realizar o exame das hipóteses da pesquisa, aplicou-se a técnica do *Bootstrapping*, com 500 subamostras, com um intervalo de confiança *Bootstrap*, com enviesamento corrigido e acelerado (BCa) e teste bicaudal com um nível de significância de 5% e bicaudal (Hair Jr. et al., 2021). Nessa etapa, observaram-se o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho. Com a análise da qualidade do modelo, a etapa seguinte foi analisar os dados obtidos por meio da técnica de *Booststrapping*. 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, 2020). A Tabela 23 demonstra as relações entre os constructos elencados na pesquisa.

Tabela 23

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).

De acordo a verificação da Tabela 23, quatro das seis hipóteses foram confirmadas, a saber: (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. Entretanto, as hipóteses um e três não foram aceitas. A liderança transformacional, neste estudo, não apresentou influência positiva no uso interativo do orçamento, bem como a liderança transacional não influenciou positivamente a capacidade de aprendizagem, haja vista que seu valor foi de $p > 0,05$, não caracterizando-se uma significância necessária para ser aceita. Ademais, a contribuição teórica do modelo foi apresentada com o intuito de responder ao objetivo geral da pesquisa, contemplando os estilos de liderança transformacional e transacional, aliada ao uso do orçamento diagnóstico e interativo com a capacidade aprendizado.

O modelo proposto foi desenvolvido por meio de sugestões literárias e com o intuito de examinar a sua relação, investigando os seus efeitos nas cooperativas agroindustriais. A Figura 4 apresenta o modelo teórico e as respectivas ligações com a Hipótese 1

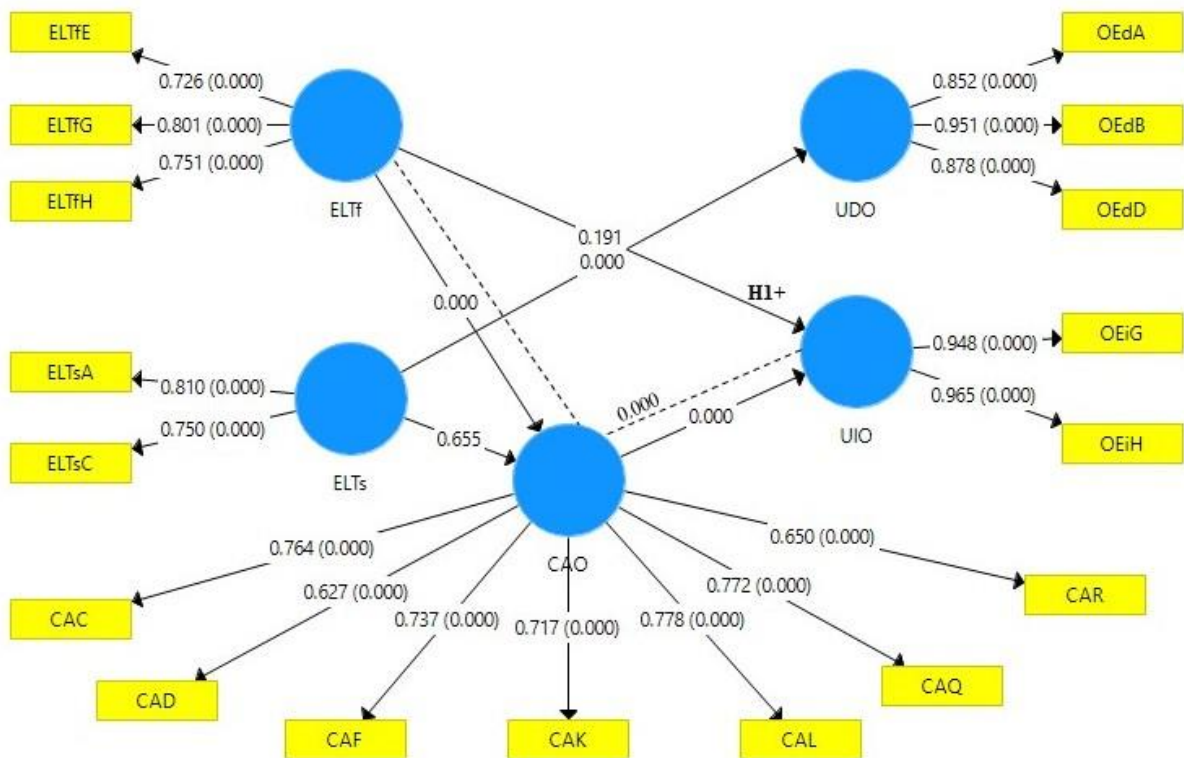


Figura 4. Modelo Estrutural e Hipótese H1

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H1 propôs uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o uso interativo do orçamento. Os achados permitem a não aceitação da H1, uma vez que os valores encontrados identificaram que não houve a relação esperada entre o estilo de liderança e a participação por meio do uso interativo do orçamento ($\beta = -0.161$; $p > 0,05$). Pode-se, com isso, inferir que os gestores intermediários de cooperativas agroindustriais que participaram da pesquisa, ainda que tenham características transformacionais, não promovem o uso interativo do orçamento dentro da sua equipe de liderados. Esse resultado diverge da literatura, que aponta uma relação positiva, contrariando, inclusive, os achados de Cruz, Frezzati e Bido (2015), que contaram com a participação de representantes da diretoria das empresas, de gerentes de contabilidade, de controladoria, de estratégia e inovação, bem como de analistas de relações com investidores, de assessores da diretoria, de superintendentes, dentre outros diretores das empresas listadas na Revista Maiores & Melhores de 2012. Os achados dos pesquisadores confirmaram a hipótese de que o estilo transformacional tem tendências ao uso interativo do orçamento, revelando que o estilo de liderança afeta a forma com que ocorrem a partilha de conhecimento e as interações, por meio do carisma e da inspiração, resultando em um clima organizacional favorável a esse tipo de orçamento. Dessa forma, de acordo a proposta de Simons (1995), as informações contábeis podem ser um dos meios utilizados pelos líderes para

fomentar a interação entre os colaboradores no ambiente de trabalho, contribuindo com a estratégia da organização e com as perspectivas dela.

Na Figura 5, apresenta-se o modelo estrutural e as relações com a segunda hipótese.

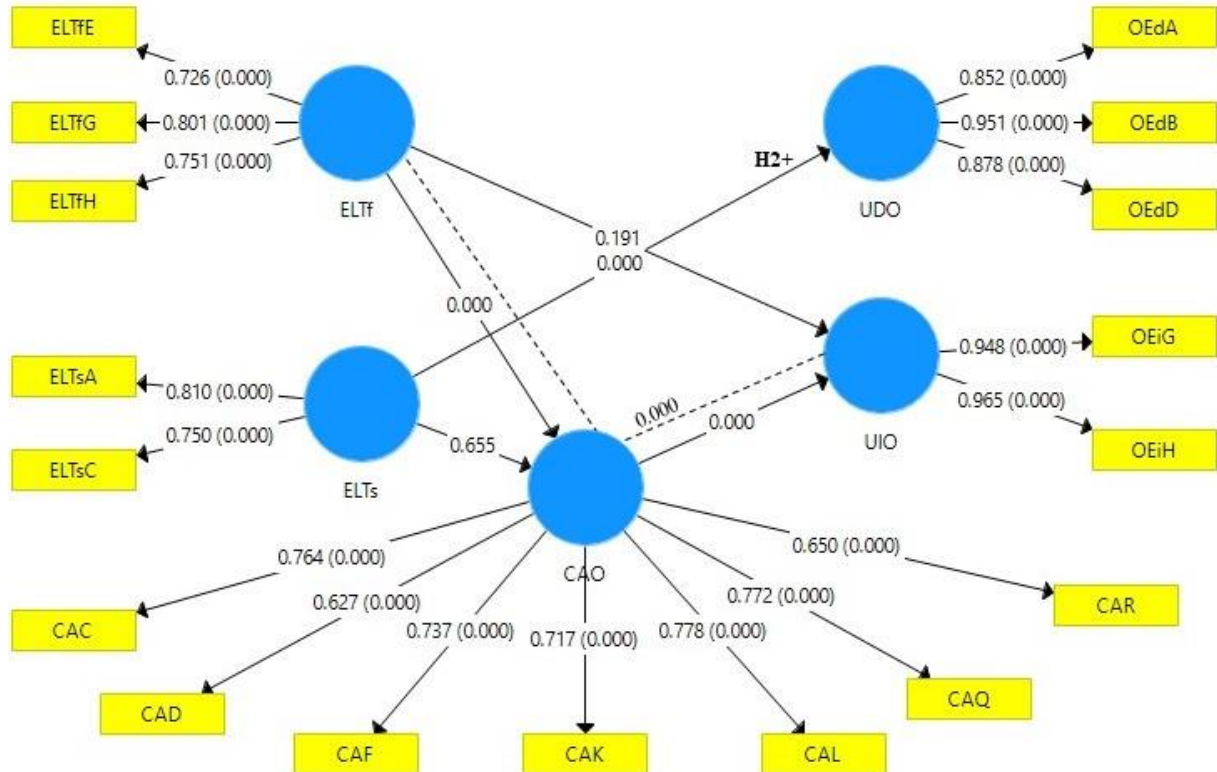


Figura 5. Modelo Estrutural e Hipótese H2.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H2 propõe uma relação positiva entre o estilo de liderança transacional e o uso diagnóstico do orçamento. Os achados permitem aceitar a H2, uma vez que os valores encontrados se mostraram dentro da normalidade esperada entre o estilo de liderança em questão e o uso diagnóstico do orçamento ($\beta=0,080$; $p<0,05$). Pode-se aduzir que, nesta pesquisa, os gestores que têm tendências ao estilo transacional e a permear o uso diagnóstico do orçamento, convergindo com a literatura (Chemers, 2000; Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013; Neitzke & Espejo 2015). De acordo Simons (1994), o orçamento, como um sistema de controle diagnóstico, é caracterizado como um conjunto formal que tem a sua utilização voltada para o monitoramento dos resultados organizacionais. Para Sponem e Lambert (2010), esse tipo de orçamento serve para avaliar o monitoramento significativo dos desvios, mas ainda não é visto como útil para discussões, uma vez que tem características sancionatórias e a sua forma de utilização é mecânica.

A Figura 6 apresenta o modelo estrutural e as relações com a terceira hipótese.

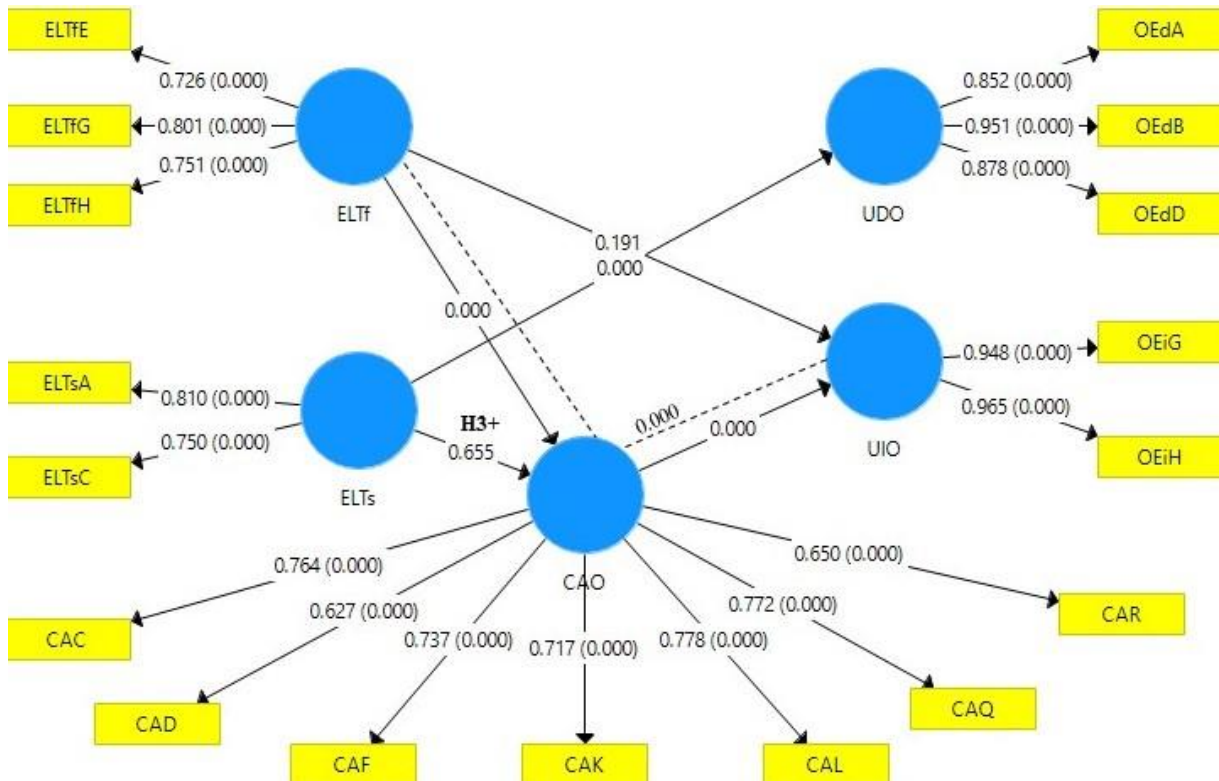


Figura 6. Modelo Estrutural e Hipótese H3.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H3, por sua vez, propôs uma relação positiva entre o estilo de liderança transacional e a capacidade de aprendizado organizacional. Os resultados permitem a rejeição da H3, uma vez que os valores encontrados não se mostraram dentro da normalidade esperada entre o estilo de liderança e a capacidade de aprendizado, ($\beta=0,054$; $p>0,05$). Nesse caso, avalia-se que o líder transacional apresentou indícios de que não fomenta a capacidade de aprendizagem convergindo conforme atribuição teórica do estilo (Cruz, Frezatti, & Bido, 2015). Tal forma de liderança está condicionada a ser recompensada por concluir aquilo que foi previamente acordado, de maneira que os objetivos sejam alcançados com êxito (Bass & Riggio, 2005).

Contribuindo com essa linha de pensamento, Couto de Souza e Tomei (2008) atribuem a esse estilo de líder o foco nas tarefas com ênfase no trabalho padronizado e ações delineadas, movidas por recompensas ou mesmo punições, com o intuito de influenciar internamente os colaboradores. Northhouse (2009) acrescenta que o líder transacional não tem preocupações com o desenvolvimento pessoal dos seus subordinados, apesar de estabelecer procedimentos de trocas, por meio da obtenção e da conclusão de êxito nas tarefas propostas, sem olhar o individual, mas com o olhar voltado para o coletivo.

A figura 7 contempla o modelo estrutural pautado com relação à quarta hipótese.

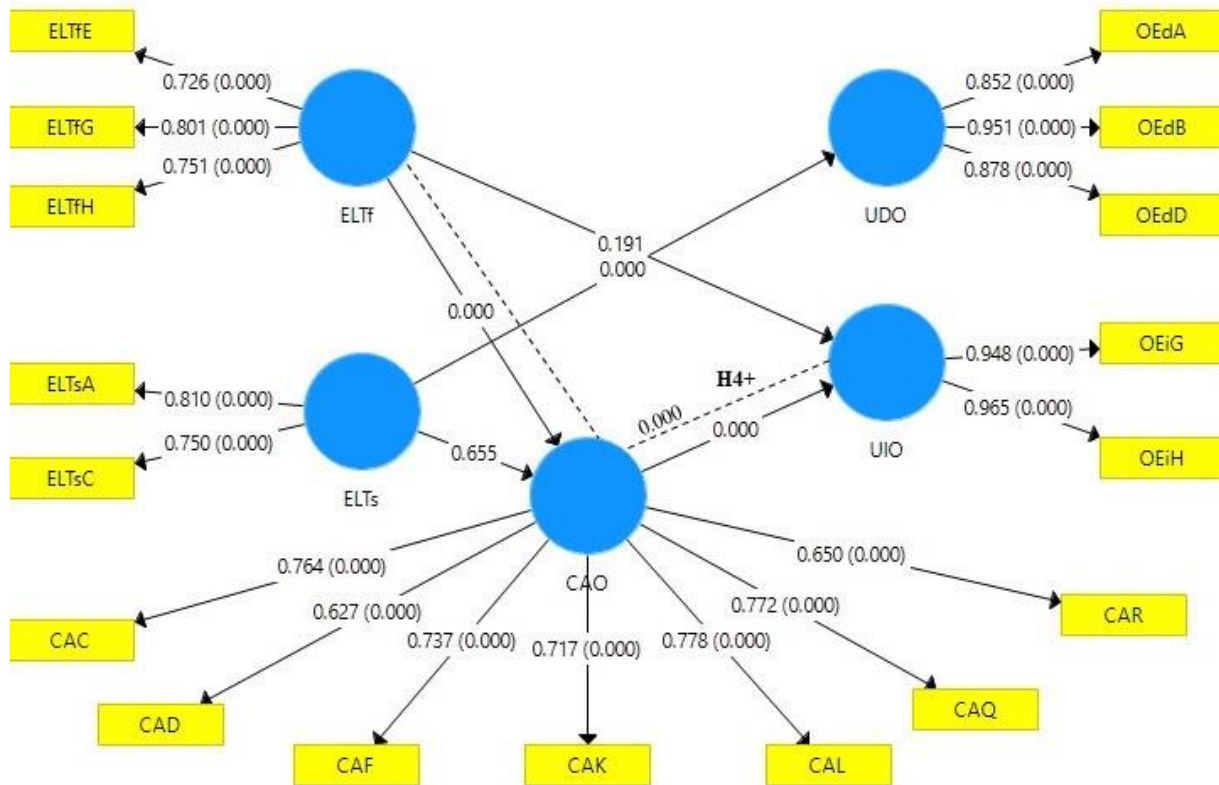


Figura 7. Modelo Estrutural e Hipótese H4.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H4 propôs uma relação de mediação da capacidade de aprendizagem organizacional entre o estilo de liderança transformacional e o uso interativo do orçamento. O resultado oportunizou a confirmação da H4, haja vista que os valores encontrados identificaram que a capacidade de aprendizagem organizacional tende a oportunizar o estilo de liderança transformacional em relação ao uso interativo do orçamento. ($\beta=0,232$; $p<0,05$). Pode-se, com isso, observar que, quando o estilo de liderança transformacional é mediado pela capacidade de aprendizagem organizacional, essa variável influencia positivamente a utilização do orçamento de forma interativa (García-Morales et al., 2012). Com estímulos voltados para o debate e para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado organizacional, é possível inferir que essas peças são fundamentais para o aperfeiçoamento dos colaboradores (Silva, Ferreira, Dal Magro & Lavarda, 2020), aliando esse fator ao estilo de liderança transacional, que exerce influência comportamental nos subordinados, com a perspectiva de motivá-los a aprimorarem os processos. Isso facilita o dia a dia, proporciona um envolvimento de modo periódico nas atividades que remetem a decisões e contribui para que o uso interativo do orçamento seja completo em sua finalidade.

A figura 8 contempla o modelo estrutural e a sua relação com a hipótese cinco.

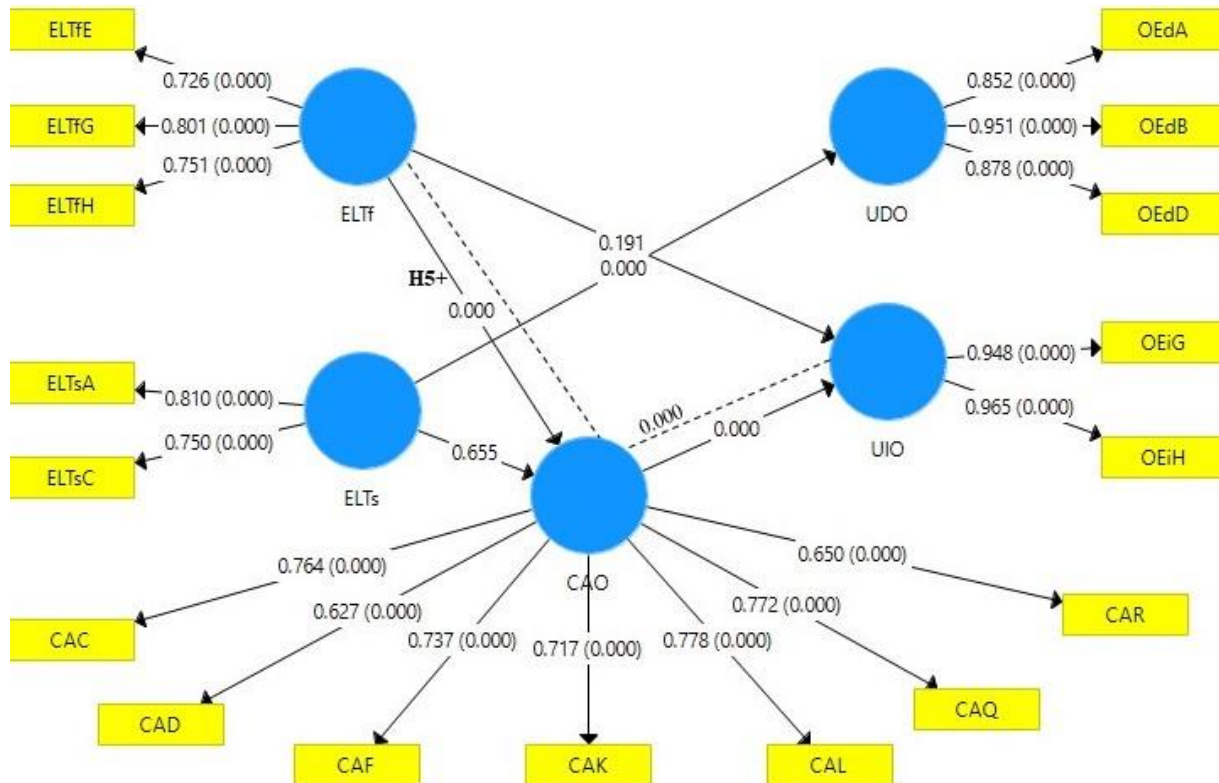


Figura 8. Modelo Estrutural e Hipótese H5.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H5, propôs uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a capacidade de aprendizagem organizacional. Os valores encontrados validam a relação positiva da H5, pois estavam em consonância com o esperado ($\beta=0,065$; $p<0,05$). Pode-se, dessa forma, compreender que os gestores intermediários de cooperativas agropecuárias com o estilo transformacional são mais propensos a integrarem a capacidade organizacional dos colaboradores, corroborando os achados de García-Morales et al. (2012), que verificaram que os CEOs das empresas espanholas dos setores automotivos e químico demonstravam um estilo de liderança transformacional, capaz de gerar consciência e aceitação que existem dentro do propósito e da missão que a organização tem. Partindo de uma visão compartilhada e estruturada na formação dos colaboradores e construindo equipes sólidas, dessa forma, o líder precisa estar comprometido com o aprendizado, sendo isso uma força propulsora que dará a energia necessária para superar as dificuldades e permear o aprendizado dentro da organização.

Um resultado similar foi encontrado por Silva, Moreira, Leopoldin e Guimarães (2020), os quais buscaram identificar a percepção dos entrevistados sobre o estilo de liderança mais adequado. Os dados analisados estão relacionados ao estilo transformacional de liderança, sendo que o estilo recomendável e ideal seria aquele capaz de influenciar os seus seguidores a alcançarem os resultados esperados, por meio de suas competências, levando em consideração

a individualidade e as particularidades. Isso demonstraria a preocupação e o desenvolvimento dos seguidores, além de que a organização precisa organizar os papéis de trabalho para que os colaboradores tenham condições de alcançá-los com a confiança e lealdade

Por fim, a figura 9 apresenta o modelo estrutural e a sua relação com a hipótese 6.

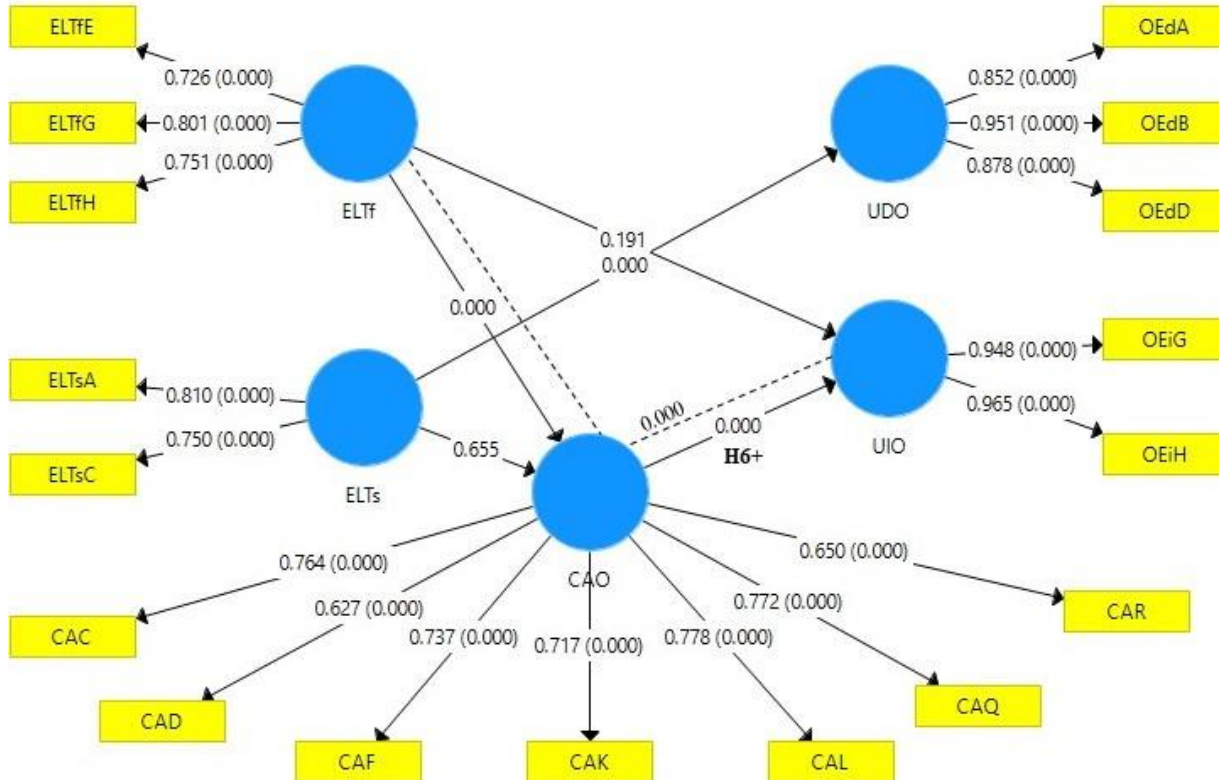


Figura 9. Modelo Estrutural e Hipótese H6.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A H6 propôs uma relação positiva entre a capacidade de aprendizado organizacional e o uso interativo do orçamento. Nesse caso, a atribuição está relacionada ao gestor e ao modo como ele desenvolve e percebe o uso interativo do orçamento e a capacidade de aprendizagem. Essa hipótese também foi validada diante os valores obtidos ($\beta=0,470$; $p<0,05$). Na perspectiva da capacidade de aprendizado organizacional, Takahashi e Fischer (2010) argumentam que a essa capacidade é envolvida por mudanças significativas dos recursos, e, de forma coletiva, que ocorre essa interação e evolução no âmbito social do trabalho, contribuindo para que os conhecimentos sejam criados e utilizados. Assim, o produto resultante dessa aprendizagem e a aquisição de competências, se aplicados corretamente, possibilitam aos colaboradores melhorar o seu desempenho e criar novas oportunidades em seu espaço de trabalho. O orçamento, portanto, serve como regulador e permite o envolvimento mediador das atividades voltadas à

decisão dos colaboradores, estimulando-lhes ao debate e à aprendizagem (Ferreira, Silva, Dal Magro & Lavarda, 2019).

Após a descrição e a apresentação dos dados, na próxima seção, os resultados encontrados são discutidos.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer deste trabalho, as implicações, os levantamentos realizados e as análises dos dados anteriormente apresentados, em diálogo com as hipóteses de pesquisa, remetem à investigação sobre os estilos de liderança presentes nos gestores das cooperativas agroindustriais, em consonância com o uso do orçamento e com a capacidade de aprendizado. Na Tabela 24, apresenta-se um resumo das hipóteses de pesquisa e, na sequência, a respectiva discussão.

Tabela 24

Hipóteses de Pesquisa

Hipóteses da Pesquisa	Resultado
HP1: a liderança transformacional influencia positivamente o uso interativo do orçamento.	Rejeitada
HP2: A liderança transacional influencia positivamente o uso diagnóstico do orçamento	Aceita
HP3: A liderança transacional influencia positivamente o a capacidade de aprendizagem	Rejeitada
HP4: A Capacidade de Aprendizagem organizacional medeia os efeitos da liderança transformacional no uso interativo do orçamento	Aceita
HP5: A liderança transformacional afeta positivamente a aprendizagem organizacional	Aceita
HP6: A Capacidade de Aprendizagem organizacional afeta positivamente o uso interativo do orçamento	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. Contudo, o UIO, em empresas que desenvolvem as suas atividades em mercados segmentados, que é o caso

das cooperativas agroindustriais, pode apresentar benefícios quando, por exemplo, ocorrem mudanças estratégicas em níveis altos, tendo em vista que isso contribui para o ajuste das estratégias, permitindo que um grupo maior de pessoas colaborem para que o amadurecimento de ideias, ou seja, a organização receberá contribuições de vários pontos de vista distintos (Kaveski et al., 2020).

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 nas quais o foco está na recompensa em contrapartida ao bom desempenho e à sua forma de trabalho (Bass, 1990).

Conclui-se, assim, que esse estilo tem metas e planos formais, não sendo um fomentador da participação dos colaboradores em procedimentos que envolvam a sua interação. Fica a cargo do líder, nesse caso, apresentar o escopo do trabalho e o que será usado para recompensa, caso o desempenho seja o esperado (Neitzke, 2015). Nesse modelo de orçamento, os parâmetros organizacionais são definidos, ainda que exista uma certa complexidade das operações e o número de subordinados que participam das decisões seja relativamente baixo, podendo contribuir para o alcance dos objetivos propostos. Esses, porém, devem estar alinhados aos organizacionais por meio da motivação e do direcionamento que esse tipo de orçamento apresenta (Kaveski et al., 2021).

A terceira hipótese, na qual 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.

Esse modelo de liderança não tem empatia e preocupação com os seus subordinados, pois prioriza os resultados, ainda que isso gere impaciência e um desgaste excessivo dos colaboradores, e que seja um perfil que desestimule a mudança e o crescimento dentro da empresa, por apresentar o foco em resultados (Guerra, Tartarotti, & Camargo 2018). Dias e Borges (2015) mencionam que esse estilo de liderança, fazia a equipe que investigaram a obter o melhor desempenho, porém, esse estava relacionado mais à questão do *feedback* aos seguidores para manter a suas tarefas. A população que foi objeto de estudo pelos autores era composta de servidores do poder executivo de Minas Gerais, sendo que a política de gestão de pessoas está mais voltada para as recompensas que esses podem receber, reforçando-se a característica do líder transacional.

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). Neitzke (2015) assevera que o líder transformacional estimula a equipe na participação do orçamento, sendo que a diferença entre o transacional e o transformacional está reduzida ao modo como a equipe é conduzida, à execução dos objetivos que são propostos ou à sua abordagem juntamente aos colaboradores (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen 2003).

Dessa forma, o UIO permite que os gestores estejam pessoalmente envolvidos com o processo orçamentário, uma vez que, além de monitorarem a ferramenta, conseguem intervir de modo ativo nas atividades que os subordinados têm para desenvolver ou mesmo tomar decisões, gerando o sentimento de engajamento e comprometimento dos gestores, os quais se utilizam da flexibilidade que o diálogo proporciona e o respeito pelas ideias que são partilhadas por todos os participantes (Kaveski et al., 2020). A tomada de decisão de modo participativo, ou mesmo a participação dos colaboradores em questões importantes para a organização, favorece o engajamento, melhora a qualidade das discussões e os pontos a serem considerados

nas decisões, além de facilitar a aprendizagem organizacional (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007).

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).

Para Guerra et al. (2018), o estilo transformacional baseia-se nas relações humanas, com características relacionadas à preocupação com o próximo, à empatia e ao respeito, elementos necessários para oportunizar que a capacidade de aprendizagem se desenvolva. Para a organização evoluir nesse aspecto, é necessária a interação de todos os envolvidos, respeitando-se as suas limitações e compreendendo as necessidades que esses têm, com o intuito de tratar em um nível que todos possam acompanhar e, conseqüentemente, evoluir.

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. Versiani e Fischer (2009) compreendem que a capacidade de aprendizagem demanda a partilha e o desenvolvimento de conhecimentos. Em outras palavras, o processo precisa ocorrer de maneira gradativa, tendo em vista que, para que todos alcancem o conhecimento, é necessário que a aprendizagem organizacional seja observada como um recurso e não apenas como um processo (Picoli & Takahashi, 2016). O uso interativo do orçamento, desse modo, oportuniza o envolvimento de modo regular dos colaboradores nas atividades de decisão, estimulando o debate e, conseqüentemente, a busca por oportunidades (Bisbe & Otley, 2004).

Diante os resultados encontrados, evidenciou-se 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, ainda que a participação orçamentária não seja o escopo principal desta pesquisa. A partir da análise dos estilos de liderança e da forma de utilização do orçamento, foi possível verificar que o estilo do líder tem influência significativa na utilização da referida ferramenta e que, apesar das diversas críticas ao orçamento, esse, em momentos que demandam resiliência, é um grande aliado dos gestores, tendo em vista que oportuniza o acompanhamento das metas propostas e serve como meio de promoção e métrica para o empenho dos colaboradores que não exercem cargos de gestão, mas que observam uma oportunidade de aprendizado na organização e perspectivas de crescimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e no uso do orçamento em cooperativas agroindustriais.

Para atingir ao objetivo geral de investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais, foram propostos quatro objetivos específicos, com suas respectivas hipóteses: (i) identificar a relação dos estilos de liderança, com os tipos do uso do orçamento empresarial em organizações cooperativas. Para atendê-lo, foram elaboradas as seguintes hipóteses: (a) a liderança transformacional influencia positivamente o uso interativo do orçamento e (b) a liderança transacional influencia positivamente o uso diagnóstico do orçamento; (ii) examinar a relação dos estilos de liderança com a capacidade de aprendizagem organizacional, em organizações cooperativas. Para identificá-lo, foram utilizadas as seguintes hipóteses: (c) a liderança transformacional afeta positivamente a aprendizagem organizacional e (d) a capacidade de aprendizagem organizacional afeta positivamente o uso interativo do orçamento; (iii) examinar a relação da capacidade de aprendizagem organizacional com o uso do orçamento empresarial em organizações cooperativas. A hipótese ligada a esse objetivo foi: (e) a capacidade de aprendizagem organizacional medeia os efeitos da liderança transformacional no uso interativo do orçamento; (iv) examinar a relação dos estilos de liderança com o uso do orçamento empresarial mediado pela capacidade de aprendizagem organizacional. A hipótese articulada a tal objetivo foi: (f) a capacidade de aprendizagem organizacional afeta positivamente o uso interativo do orçamento.

As hipóteses e os objetivos específicos foram elaborados para atender ao objetivo geral do trabalho, que foi investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais. É possível concluir que os achados e os resultados serviram de base para afirmar que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

A teoria de base utilizada foi comportamental com o foco no estilo de liderança transformacional e transacional (Bass,1990). No cenário competitivo que as organizações vivem, focar os resultados sem considerar a parte humana no processo pode ser um risco para

a sobrevivência das instituições no mercado em que atuam. A premissa de que o resultado financeiro é o principal fator de permanência da empresa no ramo não pode continuar sendo o único a ser observado, uma vez que as organizações mais desenvolvidas focam no aperfeiçoamento de seus colaboradores para que esses apresentem os resultados esperados.

As Teorias de Psicologia no contexto gerencial e contábil são vertentes que devem ser analisadas com o intuito de compreender e mapear a forma com que as pessoas se comportam dentro das organizações, levando em consideração que os seres humanos são os responsáveis por planejar, executar e controlar as atividades. Nesse cenário, o orçamento, como uma ferramenta gerencial, tem sido objeto de estudo em diversas áreas e com os mais variados focos. Todavia, diante dos achados desta pesquisa, observou-se que incluir a abordagem comportamental no contexto e a capacidade de aprendizagem são indicadores de que existe um vasto campo a ser explorado pelos pesquisadores, pois, mesmo testando-se hipóteses de estudos anteriores, os resultados podem ser distintos, haja vista que, em virtude da evolução da sociedade, existem alterações em determinadas abordagens ou organizações examinadas.

A população deste estudo, em sua maioria, é composta por homens na faixa dos 31 aos 40 anos, com formação acadêmica e com mais de 16 anos de atuação na mesma empresa. Com relação à caracterização das cooperativas, a maior parte dos respondentes informou que elas têm acima de 10 mil funcionários e um faturamento de mais de R\$ 3 bilhões anuais.

Em resposta ao primeiro objetivo proposto - *Identificar a relação dos estilos de liderança, com o os tipos do uso do orçamento empresarial em organizações cooperativas* -, constata-se que a relação entre os estilos de líderes com os tipos de uso no orçamento em cooperativas se mostrou presente, ainda que a hipótese 1 não tenha sido confirmada. Isso pode ter ocorrido devido ao estilo de organização, na qual os processos talvez sejam estruturados de tal forma que o estilo de liderança transformacional não tenha significância no uso interativo do orçamento. No entanto, é possível que o uso interativo do orçamento ocorra necessariamente sem a existência do perfil de líder que seja propenso a esse estilo.

Quanto ao segundo objetivo - *examinar a relação dos estilos de liderança com a capacidade de aprendizagem organizacional em organizações cooperativas* -, outra hipótese não foi confirmada, o que já era esperado, uma vez que, o perfil transacional é mais voltado para a execução e para recompensas, não se interessando em desenvolver a capacidade de aprendizagem, apenas que os colaboradores alcancem as metas propostas e desempenhem as suas funções de acordo o esperado.

No que diz respeito ao terceiro objetivo - *examinar a relação da capacidade de aprendizagem organizacional, com o uso do orçamento empresarial em organizações*

cooperativas -, pode ser respondido, pois a capacidade de aprendizagem organizacional, quando inserida como mediadora da liderança transformacional no uso interativo do orçamento, apresentou significância. Esse resultado pode indicar que, apesar do estilo transformacional não ter relação direta com o uso interativo do orçamento, ao constar e considerar a capacidade de aprendizagem e as suas atribuições, evidencia que a relação quando mediada pela capacidade de aprendizagem ganhou significância para as organizações objeto deste estudo.

Por fim, o quarto objetivo - *verificar a relação dos estilos de liderança com o uso do orçamento empresarial mediado pela capacidade de aprendizagem organizacional* - também foi identificado nesta pesquisa, resultado que é característico da capacidade de aprendizagem e do uso interativo do orçamento, tendo em vista que a capacidade de aprendizagem acontece com a participação dos indivíduos. Mesmo que a evolução seja coletiva, o indivíduo desenvolve habilidades além daquelas inerentes às suas funções laborais, assim, o uso interativo do orçamento oportuniza a participação e o engajamento dos colaboradores.

Após considerar os objetivos específicos e suas respectivas hipóteses, pode-se afirmar que o *objetivo geral - investigar as influências dos estilos de liderança na capacidade de aprendizado, e nos tipos do uso do orçamento empresarial em cooperativas agroindustriais* - foi alcançado, na medida em que foi possível constatar que os estilos de liderança influenciam na capacidade de aprendizado e no uso do orçamento.

Conclui-se, portanto, 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.

No âmbito das contribuições teóricas, esta pesquisa tratou de relacionar os estilos de liderança: transacional e transformacional com a capacidade de aprendizagem e o uso do orçamento. Ainda que esta proposta esteja alinhada com os estudos de Neitzke (2015) e Fogaça (2019), estas obras buscaram 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. 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, e qual 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. Assim, pode-se inferir que é importante o líder exercer a sua função atendendo aos interesses da cooperativa, mas sem deixar de lado o desenvolvimento dos colaboradores, para que a capacidade de aprendizagem aconteça, senão em sua totalidade, pelo menos, com a maior quantidade de colaboradores.

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. Considera-se que a presente pesquisa acrescentou ao campo teórico, ao trazer evidências de que o uso do orçamento nas cooperativas tem particularidades, ao ponto de rejeitar hipóteses que haviam sido confirmadas em outros estudos (Mc Coll - Kenned & Anderson, 2002), em conformidade com o estilo de liderança, ainda que outras tenham sido confirmadas e corroboraram com as pesquisas anteriores. 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 e de como isso pode influenciar nos resultados e no acompanhamento das metas estabelecidas, fomentando a capacidade de aprendizagem em vários níveis hierárquicos.

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, no sentido de que ele tenha planos para os membros da sua equipe exercitarem a capacidade de aprendizagem. Nesse viés, a participação no orçamento será algo proveitoso e contribuirá com a cooperativa. Ainda que o acompanhamento e a execução se deem de forma indireta no orçamento, essa ação pode vir a engajar os colaboradores e não seja equiparada apenas a uma mera formalidade a ser cumprida no decorrer do ano.

5.2 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.

Entre as demais limitações deste estudo destaca-se que, em virtude do segmento empresarial escolhido, a amostra intencional, apesar de satisfatórias para avaliar a significância, teve uma baixa adesão nas respostas ao questionário, considerando-se a quantidade de cooperativas que existem no Brasil. Nesse caso, não é possível generalizar os resultados a outros segmentos ou cooperativas que não estejam incluídas neste objeto de estudo.

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. Comparar os setores, ainda que seja complexo, pode ser um caminho viável para um melhor entendimento de como as organizações podem canalizar os seus esforços para o mercado em que atuam, além de absorver o que os outros segmentos têm a oferecer como oportunidade de melhoria em seu processo.

Ainda, um estudo com o foco exclusivo para outro tipos de organizações societárias pode gerar pesquisas relevantes para o setor das agroindústrias, possibilitado, posteriormente, a análise dos resultados e a verificação dos pontos que apresentam similaridades ou diferenças. Outra sugestão seria uma avaliação das empresas de outros setores - de consumo, crédito, educacionais, saúde, transporte e outras -, o que poderia gerar resultados distintos dos apresentados nesta pesquisa.

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.
- Ahmad, N. N. N., Sulaiman, M., & Alwi, N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 717–724. <https://doi.org/10.1108/02686900310500479>
- Albloschi & Nawar. (2015). 1-Assessing the Impact of Leadership Styles on Organisational Performance. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 1(1), 35–52.
- 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.
- Alves, A. B. (2010). *Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.* (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- 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>
- Aragão, F.; Ladeira, R. (2006). Gestão de Recursos Humanos em Cooperativas à luz da experiência da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB). *Revista de Administração Da Unimep*, 4, 61–79.
- Araújo, J. M. C (2011). *Influência da Liderança Transformacional na Confiança e Comprometimento Organizacionais.* (Dissertação de Mestrado) Associação de Politécnicos do Norte – APNOR, Porto, Portugal.
- 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>
- Azevedo, P. R. M. de. (2016). Introdução à estatística. In *Biblioteca Central Zila Mamede Azevedo*, - Universidade Federal do Rio Grande do Norte (3. ed).
- Bartolo, K., & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87–93. <https://doi.org/10.1108/02683940010305324>

- Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571–591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
- 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 Ed.)*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração Da USP - RAUSP*, 39(3), 220-230.
- 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.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34, 1–13.
- 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>
- Beuren, I. M., Anzilago, M., & Vesco, D. G. D. (2018). Efeitos do uso diagnóstico e interativo de medidas de Avaliação de desempenho na ambiguidade de papéis e no Empoderamento psicológico. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 55–80. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.ucdim>.
- Beuren, I. M., & Rengel, S. (2012). Uso dos atributos da Contabilidade gerencial propostos por Moores e Yuen (2001) em empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 453–479. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.929>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.

- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1(December 2017), 113–135. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- 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>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, budgetary participation and managerial behavior. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 307–321. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90046-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90046-6)
- 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.
- 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
- Bollen, J. C., Dean, S. G., Siegert, R. J., Howe, T. E., & Goodwin, V. A. (2014). A systematic review of measures of self-reported adherence to unsupervised home-based rehabilitation exercise programmes, and their psychometric properties. *BMJ Open*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-005044>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- 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.
- Cardozo, C. T. (2018) *A influência da Capacidade absorptiva no desempenho de empresas de tecnologia da informação*. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Vale do Rio de Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015) Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im)possível? *REAd. Revista Eletrônica De Administração*, 659–688. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0032015.54929>
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>

- Cherian, J., & Farouq, S. (2013). A Review of Human Resource Accounting and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 5(8), 74–83. <https://doi.org/10.5539/ijef.v5n8p74>
- 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., & Lapedra, 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>
- Coelho, A. L. A. L., Nascimento, S. do, Coelho, C., Bortoluzzi, S. C., & Ensslin, L. (2008). Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. Congresso Brasileiro de Custos, 15, 1–15. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1324>
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003) *Métodos de pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cordes, P., & Hülsmann, M. (2014). How Knowledge-Based Dynamic Capabilities Help to Avoid and Cope with Path Dependencies in the Electric Mobility Sector. *Evolutionary Paths Towards the Mobility Patterns of the future*, 169–186. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37558-3_11
- Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração Da Educação - Periódico Científico Editado Pela ANPAE*, 31(1), 13.
- 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>
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. S., & Diehl, C. A. (2017). Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial: Uma Meta-Análise Das Relações Encontradas em Pesquisas Desenvolvidas na Área Comportamental Da Contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 54–72. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2017100104>
- Davila, T., & Wouters, M. (2005). Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting Organizations and Society*, 30, 587–608. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.002>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting-performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *British Accounting Review*, 48(1), 17–37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 200–221. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- DuBrin, A. J. (2011). *Essentials of management* (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- 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., & Nicolajni, 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>
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance and Accounting*, 38(1–2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Espejo, M. M. dos S. B. (2008). Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada. *Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo*.
- Farias, C. M. F.; Gil, M. F. (2013). *Cooperativismo* – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil.
- 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>
- Fávero, J. D., Pereira, J. P. E., Gomes, G., & Carvalho, L. C. (2020). Gestão Do Capital Intelectual E Da Capacidade Absortiva Como Fundamentos Do Desempenho Inovador. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 85–103. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5107>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Learning Organizational. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- 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
- Fonseca, J. J. S. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, a. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Rev. Adm. Mackenzie*, 13, 122–149.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Ômega*, 36(2), 173–187.
- Frause, N. L., Brenner, R., Juras, P. E., Moravitz, C. L., Schreck, S. P., & Stratton, A. J. (2009). Planning and Budgeting — Easing the Pain, Maximizing the Gain. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 65–72. <https://doi.org/10.1002/jcaf>
- 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>
- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. de, & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(spe2), 33–54. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552007000600003>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S. Nascimento, A. R. do; Junqueira, E; R., & Bido, D. de S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45, 383–399. <https://doi.org/doi.org/10.1590/S0080-21072010000400007>
- Frezatti, F., Nascimento, A. R., Junqueira, E., & Relvas, T. R. S. (2011). Processo Orçamentário: Uma Aplicação Da Análise Substantiva Com Utilização Da Grounded Theory. *Organizações e Sustentabilidade*, 18, 445–466.
- Furmańczyk, J. (2010). The Cross-cultural Leadership Aspect. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 67–82.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- 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, C. C. (2012) *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional* (Dissertação de Mestrado) ISPA Instituto Universitário Ciências Psicológicas Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.
- 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.
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. (Dissertação de mestrado) Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal
- Hair, J.F.; Hult, T.M.; Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE
- 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>

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell
- Hanges, P. J., Dorfman, P. W., & Shteynberg, G. (2005). Advances in Global Leadership Article information: *Advances in Global Leadership*, 4, 7–37.
- Hansen, D. R.; & Mowen, M. M. (2006). *Cost management: accounting and control*. 5. ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, Wim A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.410544>
- 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>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading HUMAN Resources* (10th Ed.). Pearson.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- 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>
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 451–482. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00036-1)
- 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.
- Hopwood, A. G. (1974). Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation. *The Accounting Review*, 49(3), 485–495.
- Hurley, R. F.; & Hult, G. T. M. (1998) Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v.62, n.7, p.42-54.

- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change *Management Accounting Research*, 22(2), 105–124. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.001>
- Jansen, A. C., Maehler, A. E., & Wegner, D. (2018). Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(3), 61–80. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i3.2602>
- 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>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *The Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.
- Jung, D. I. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 37–41. <https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302>
- Kaveski, I. D. S., Beuren, I. M., Gomes, T., & Lavarda, C. E. F. (2021). Influence of the diagnostic and interactive use of the budget on managerial performance mediated by organizational commitment. *Brazilian Business Review*, 18(1), 82–100. <https://doi.org/10.15728/BBR.2021.18.1.5>
- Kang, M., & Kim, Y. (2010). A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer. *Journal Of the American Society for Information Science and Technology*, 61(3), 483–494. <https://doi.org/10.1002/asi.21267>
- Kooij, D; Lange A. de; Jansen, P. Dijkers. J. (2008). Older Workers' Motivation to Continue to Work : Five Meanings of Age: A Conceptual Review Older workers ' motivation to continue to work : five meanings of age A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(January), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Lakatos, E. M.; & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- 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>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Levine, D. M.; Berenson, M. L.; Stephan, D. (2000) *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em português*. Rio de Janeiro: LTC.

- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–85.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). The Journal of Social Psychology Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates” bulletin of the society for the psychological study. *Aggressive Behavior*, 925709773, 37–41.
- 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
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 169–249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Lunardi, M. A., Degenhart, L., & Zonatto, V. C. da S. (2019). Estilo de liderança, assimetria de informação e uso avaliativo do orçamento constituem-se antecedentes a participação orçamentária? *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(38), 3–34. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n38p3>
- Lunkes, R. J. (2003) *Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, SC.
- Lukka, K. (1988). Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting Organizations and Society*, 13(3), 281–301.
- 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.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147–171.
- Marcoulides, G. A., & Schumacker, R. E. (2009). *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*.
- Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada. In *Bookman* (3º Edição, Vol. 1).
- 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>
- Martins, G. A. (2002) *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.

- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707–2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Marginson, D.; Ogden, S. (2005), Managers, budgets and organisational change: unbundling some of the paradoxes, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 1 No. 1, pp. 45-61. <https://doi.org/10.1108/18325910510635281>
- Medeiros, Z., & Ventura, P. C. S. (2007). O conceito Cultura Tecnológica e um estudo no meio educacional. *Ensaio Pesquisa Em Educação Em Ciências (Belo Horizonte)*, 9(2), 272–289. <https://doi.org/10.1590/1983-21172007090208>
- 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.
- Melo, W. V. De, & Bianchi, C. dos S. (2015). Discutindo estratégias para a construção de questionários como ferramenta de pesquisa. *Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia*, 8, 43–59.
- 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
- Merchant, K. A. (2007). O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.11606/rco.v1i1.34700>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 31, 31–62.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/244709>
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., & Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson’s work effort and job performance: The influence of power distance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.958157>
- Mucci, M. D., Beck, F., & Frezatti, F. (2021). Configurações do processo orçamentário: análise de empresas que atuam no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 15(1), 89–109. <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2721>

- 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>
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Nascimento, J. C. H. B. do, & Macedo, M. A. da S. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 10(3). <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>
- 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>
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Journal of Human Resource Management*, August 2000. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Oguz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188–1193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.305>
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 405–420. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00003-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00003-R)
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Otley, D. (2003). *Management control and performance management: whence and whither?* *The British Accounting Review*. 35, 309–326. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>
- 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
- Parasuraman, Ananthanarayanan. Marketing research.2. ed. New York:Addison Wesley Publishing Company, 1991
- Parry, K., Mumford, M. D., Bower, I., & Watts, L. L. (2014). Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25years of The Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 25(1), 132–151. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.006>
- Pennisi, E. (2005). How did cooperative behavior evolve. *Science*, 309(5731), 93. <https://doi.org/10.1126/science.309.5731.93>
- Pereira, H. (2003) *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes: um estudo empírico*. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Peyerl, D. A., Beck, F., & Mucci, D. M. (2020). Participação E Constituição De Reservas Orçamentárias: O Papel Moderador Da Incerteza Do Ambiente Externo. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 023–043. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130102>
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081–1090. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.341>
- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(2), 205–216.
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140036>
- Pinsonneault, A., Kraemer, K. L., & Org, E. (1993). UC Irvine I.T. in Government Title Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment Permalink <https://escholarship.org/uc/item/6cs4s5f0> Publication Date. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75–105. <https://escholarship.org/uc/item/6cs4s5f0>
- 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

- Prieto, I. M., & Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: An exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500–510. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000642>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* 2. ed. Editora Feevale.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2003). *Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37. doi:10.1002/smj.366
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ries, E. (2012) *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- 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>.
- Rodrigues, N., & Toledo, M. (2020). Avaliação De Desempenho Como Ferramenta Para Promover O Crescimento Das Pessoas Nas Organizações. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 34(66), 47–66. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1384>
- Rosa, E. F. M. (2010) *Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Rosenzweig, S., & Mazursky, D. (2014). Constraints of internally and externally derived knowledge and the innovativeness of technological output: The case of the United States. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 231-246. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12092>
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Schulze, A., Brojerdi, G., & Von Krogh, G. (2014). Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 79-97. <https://doi.org/10.1111/jpim.12081>
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703.

- Silva, A. S. (2015) *Liderança Transformacional e Motivação: um estudo de caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social*. (Dissertação de mestrado) Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- 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, T. B. J.; Ferreira, M. P; Dal Magro, C. C. B.; Lavarda, C. E. F.; (2020). Utilidade Do Orçamento Em Cooperativas Do Agronegócio. *Revista de Administração Unimep*, 18(4), 134–155.
- Silva, J. C., Moreira, M. Z., Leopoldino, C. B., & Guimarães, E. T. (2020). A Liderança Transformacional No Trabalho Docente E Na Formação Discente: Um Estudo de Caso com Estudantes de Graduação em Administração. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 15, 1–20. <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>.
- 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, 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. <https://doi.org/https://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>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–390.
- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25–51. <https://doi.org/10.1177/1350507611405116>
- 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>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 920(August), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teixeira, E. B., Zamberlan, L., & Rasia, P. C. (2009). Pesquisa em administração. In *Editora Unijuí* (pp. 1–232).
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Versiani, Â. F., & Fischer, A. L. (2009). A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. *Revista Economia & Gestão*, 8(18), 10-31.
- 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)
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zanella, L. (2009) *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Brasília: CAPES.
- Zanini, M. T. F., Santos, M. C. C., & Lima, D. F. P. (2015). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50(1), 105–120. <https://doi.org/10.5700/rausp1187>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zonatto, V. C. S., & Lavarda, C. E. F. (2013). Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 92–111. <https://doi.org/10.14392/asaa/2013060105>
- Zonatto, V. C. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o Desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores*

empresas exportadoras do Brasil. (Dissertação de Mestrado) Universidade Regional De Blumenau, Santa Catarina, SC, Brasil.

Zonatto, V. C. da S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da Participação Orçamentária na Assimetria Informacional, Estresse Ocupacional e Desempenho Gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67–91. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170327>

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

Wu, M. (2014). Verifying the Influences of Leadership Styles upon Organizational Performances: Balance-Score Card Implementation as a Moderator. *Journal of International Management Studies* 9(1), 25-37. [http://www.jimsjournal.org/3 Mei-Fen Wu.pdf](http://www.jimsjournal.org/3%20Mei-Fen%20Wu.pdf)

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE MESTRADO EM CONTABILIDADE

Prezado(a) Gestor(a)

A pesquisa objetiva analisar o estilo de liderança dos gestores bem como a capacidade de aprendizagem em consonância com o uso do orçamento. Não será necessária a identificação dos respondentes, pois as questões serão analisadas em conjunto. Dessa forma, todas as informações serão confidenciais. Qualquer dúvida, coloque-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Elvis Joel Rodrigues da Silva - Mestrando
E-mail: Elvis.joel@hotmail.com

Leandro Augusto Toigo – Orientador
Email: leandro.toigo@unioeste.br

Assinale as alternativas abaixo, caso concorde com os termos da pesquisa:

() compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.

() cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.

BLOCO I – ESTILO DE LIDERANÇA

1. As afirmativas abaixo visam compreender o estilo de liderança desempenhado por você como líder (tomador de decisões principal) da sua organização. Por essa razão, precisamos que você atribua uma nota para cada uma das afirmativas, de acordo com sua forma de pensar. (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente)

	Estilo de Liderança	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
a)	Eu estabeleço uma relação de troca com os meus subordinados. Ex.: crio mecanismos de recompensa para conseguir a colaboração dos meus subordinados nas tarefas cotidianas	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
b)	Eu monitoro o comportamento de meus subordinados, antecipo problemas e tomo medidas corretivas, antes que o comportamento gere graves dificuldades para a organização	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
c)	Eu interfiro nos grupos de trabalho apenas quando os procedimentos e normas não estão sendo atendidos	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
d)	Eu transmito minhas suposições e valores através de meu carisma, meus liderados me admiram e se identificam com minhas ações e comportamento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

e)	Eu influencio o comportamento dos meus liderados a partir de uma perspectiva motivadora, a motivação é o principal estímulo para auferir o desempenho desejado	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
f)	Eu sou intelectualmente estimulante, pois desafio as suposições, assumo riscos e solicito ideias aos meus liderados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
g)	Eu atendo às necessidades de cada um de meus liderados, atuando como um mentor ou treinador para eles, escutando suas preocupações e interesses.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
h)	Eu crio consciência de grupo, fazendo com que meus liderados reflitam para além de seus interesses individuais, o que gera a aceitação de objetivos e missão coletiva.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>

BLOCO 2 – CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

2. Aqui gostaríamos de conhecer sua percepção a respeito da capacidade de aprendizagem:

(1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente)

	Capacidade de Aprendizado	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
a	Informações e conhecimentos são compartilhados entre as pessoas no horário de trabalho.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
b	São oferecidos treinamentos externos as pessoas da organização.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
c	A organização está sempre buscando formas de melhorar os seus produtos e serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
d	A organização tem pessoas que analisam o processo produtivo, verificando o que pode ser modificado, para aumentar a produtividade.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
e	Na organização, são adotadas ações efetivas no processo produtivo, de forma a torná-lo menos agressivo ao meio ambiente.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
f	A organização tem registros de experiências passadas, e quando necessário é possível consultar esses registros.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
g	São comuns na organização práticas de interação entre as pessoas, como: grupos de discussão, trabalhos em equipes, rotação de pessoal ou eventos fora do local de trabalho.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
h	A organização possui manuais das políticas e procedimentos de trabalho, que são repassados as pessoas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
i	Circulam na organização boletins informativos (impressos ou por e-mail), e/ou informativos em murais, com informações importantes sobre a mesma.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
j	A organização tem um Programa de Premiações as boas ideias, e oferece estímulos e incentivos para os colaboradores que dão sugestões no seu trabalho.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
k	Quando alguém é contratado pela organização, recebe algumas informações, referente a: quais os valores e crenças compartilhados na organização; sua estrutura organizacional; as pessoas com as quais irá trabalhar e as atividades que irá desempenhar.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
l	A organização valoriza a iniciativa e a experimentação das pessoas.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
m	A organização prefere investir em conhecimentos relacionados ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos e serviços existentes, ao invés de investir em desenvolvimento de novas capacidades, produtos e serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
n	A prioridade de investimentos em aprendizagem é para as áreas de produção e serviços.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
o	A prioridade de investimentos em aprendizagem é para a área comercial.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
p	No trabalho do diário, a cooperação entre as pessoas ocorre de forma espontânea.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
q	A organização investe na formação de equipes de trabalho dentro de cada área ou departamento.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	

r Na organização a variável ambiental está presente nos manuais de procedimentos, formalmente determinados, ou por meio do conhecimento explícito, declarado pelas pessoas, sobre atividades previstas pelas normas ambientais.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>
---	---

BLOCO 3 – ORÇAMENTO EMPRESARIAL

3. Aqui gostaríamos de compreender a forma como o orçamento é utilizado no contexto de sua área, dentro da empresa. (Considere como orçamento o planejamento de metas para o período, que incluem receitas e despesas, com base nas estratégias da empresa). (1 - Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 - Concordo Totalmente)

Orçamento Empresarial		Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
a)	O orçamento é utilizado como uma forma de controle das atividades operacionais da área e da equipe que sou responsável	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
b)	As informações do orçamento são utilizadas para avaliar o desempenho da área e da equipe que sou responsável.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
c)	O orçamento é utilizado para o planejamento operacional da minha área.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
d)	O orçamento é utilizado para comunicação de metas da minha área e da minha equipe.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
e)	O orçamento é utilizado para formação de estratégia	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
f)	As informações produzidas pelo orçamento são usadas principalmente para informar se as ações e/ou resultados da minha área e equipe, estão de acordo com os planos.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
g)	As informações orçamentárias são utilizadas para discutir com os membros da minha equipe de trabalho sobre as ações que ocorrem na organização	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	
h)	As informações geradas pelo orçamento são frequentemente discutidas em reuniões com a minha equipe	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/>	

BLOCO 4 – QUALIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Cargo/função do respondente _____

2. Qual sua idade? (em anos) _____

3. Qual o seu tempo de atuação na empresa? _____

4. Quantos anos de experiência na área você tem no total? _____

5. Qual a sua formação acadêmica?

- a. () Ensino médio completo
- b. () Ensino técnico incompleto
- c. () Ensino técnico completo
- d. () Ensino superior incompleto
- e. () Ensino superior completo
- f. () Pós-graduação lato sensu (Especialização/MBA) incompleta
- g. () Pós-graduação stricto sensu (mestrado/doutorado) incompleta
- h. () Pós-graduação stricto sensu (mestrado/doutorado) completa

6. Qual a área de formação do nível maior de escolaridade _____

7. Qual seu gênero?

- a. Feminino
- b. Masculino
- c. prefiro não informar

8. Qual o seu papel em relação ao orçamento?

- a. Sou responsável pela gestão do orçamento do setor/ da empresa (elaboração, acompanhamento e controle)
- b. Participo da elaboração
- c. Acompanho a execução
- d. Exerço o controle orçamentário
- e. Outro. Qual? _____

BLOCO 5 – QUALIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**1. O modelo orçamentário adotado pela empresa (implantado ou em implantação) se aproxima mais de qual(is) técnica(s):**

- a. orçamento tradicional, realizado anualmente.
- b. orçamento de base zero, desconsiderando dados históricos.
- c. orçamento matricial, considerando as diversas unidades de negócios.
- d. orçamento contínuo, revisado.
- e. orçamento flexível, elaborado em no mínimo 3 cenários distintos.
- f. Outro. Qual? _____

2. A empresa realiza revisões orçamentárias durante o ano?

- a. não
- b. sim. A revisão é programada. Há um período certo para realizar revisão, por exemplo, semestralmente.
- c. sim. Sempre que houver necessidade devido à conjuntura econômica.
- d. sim. Por outro motivo. Qual? _____

3. Unidade Federativa sede da organização _____**4. Faturamento anual em R\$ (Reais)**

- a. Até 500 milhões
- b. Acima de 500 milhões e abaixo de 1 bilhão
- c. Acima de 1 bilhão e abaixo de 2 bilhões.
- d. Acima de 2 bilhões e abaixo de 3 bilhões
- e. Acima de 3 bilhões

5. Número de empregados

- a. Até 500 empregados
- b. Acima de 500 e abaixo de 2.000 empregados
- c. Acima de 2.000 e abaixo de 5.000 empregados
- d. Acima de 5.000 e abaixo de 10.000
- e. Acima de 10.000 empregados