

# ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



# ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



 **Atena**  
Editora

Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2**

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-881-6

DOI 10.22533/at.ed.816210903

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A EVOLUÇÃO DO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nairana Radtke Caneppele

Enise Barth

Luiz Cláudio Dib Binato

**DOI 10.22533/at.ed.8162109031**

### **CAPÍTULO 2..... 22**

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

Josefa Marina Candido de Lima

Karidja Kiria Nascimento Rocha

**DOI 10.22533/at.ed.8162109032**

### **CAPÍTULO 3..... 36**

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Larissa Dantas Guimarães

**DOI 10.22533/at.ed.8162109033**

### **CAPÍTULO 4..... 58**

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Viviane Lemes da Rosa

**DOI 10.22533/at.ed.8162109034**

### **CAPÍTULO 5..... 73**

CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

Leonardo Quintas Rocha

Ariana Marchezi de Souza

**DOI 10.22533/at.ed.8162109035**

### **CAPÍTULO 6..... 95**

RISCOS DE ADOECIMENTO MENTAL: ESTUDO COM PRESBÍTEROS A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Jaqueline dos Santos Teles

Luciano Zille Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.8162109036**

### **CAPÍTULO 7..... 106**

MENSURAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA EM AEROPORTOS

Wilson Rocha Gomes

**DOI 10.22533/at.ed.8162109037**

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>122</b>
<b>DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PORTOS ORGANIZADOS BRASILEIROS</b>	
Andreia Coutinho e Silva	
Arilda Magna Campagnaro Teixeira	
Flavia Nico Vasconcelos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8162109038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>133</b>
<b>GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA</b>	
Bruno Bittencourt Braz Antunes	
Raquel Ramos Moreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8162109039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>150</b>
<b>SUPPLY CHAIN (SC) EM STARTUPS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL</b>	
Zílio Sartori Junior	
Eduardo Kunzel Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090310</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>165</b>
<b>FULFILLMENT – VANTAGEM COMPETITIVA NA LOGÍSTICA INTEGRADA</b>	
Suelen Sobral Santos	
Indira Coelho de Souza	
Leonardo do Espirito Santo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090311</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>176</b>
<b>O USO DA MATRIZ DE EISENHOWER PARA A ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS NA EMPRESA</b>	
Ivan Lima Bandeira	
Almir Gabriel da Silva Fonseca	
Joiciane Rodrigues de Sousa	
Luzia Rodrigues de Macedo	
Itamara Lima Matos	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090312</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>183</b>
<b>EVIDENCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS LISTADAS NO ISE DA B3</b>	
Thayse Santos da Cruz	
Sônia Maria da Silva Gomes	
Jose Maria Dias Filho	
Neylane dos Santos Oliveira	
Nverson da Cruz Oliveira	

José Venâncio Ferreira Neto  
Erisson Souza Barreto da Cruz  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090313**

**CAPÍTULO 14.....201**

**GESTÃO FINANCEIRA HOSPITALAR: OPORTUNIZANDO MELHORIAS**

Pamela Nery do Lago  
Camila Ferreira Corrêa  
Flávia Cristina Duarte Silva  
Ira Caroline de Carvalho Sipoli  
Luciana Moreira Batista  
Marlene Simões e Silva  
Diego Leite Cutrim  
Diélig Teixeira  
Glauber Marcelo Dantas Seixas  
Odaléa Larissa dos Santos Neves  
Samuel Oliveira da Vera  
Susi dos Santos Barreto de Souza  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090314**

**CAPÍTULO 15.....208**

**ESTUDO SOBRE O PERFIL DE INVESTIMENTOS DOS MUNÍCIPES DE MARMELEIRO – PR**

Andressa Bender  
Gustavo Henrique Rudnick  
Robson de Faria Silva  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090315**

**CAPÍTULO 16.....223**

**EFEITO DA CORRUPÇÃO SOBRE O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO**

Elias Pereira Lopes Júnior  
Karoline Teixeira de Sousa  
Hércules Pio da Silva  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090316**

**CAPÍTULO 17.....239**

**CUSTOS DA PRODUÇÃO DE OVINOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Roni Simão  
Gilmar Batista Mazurek  
Dierone César Foltran Júnior  
Marcos Vinicius Ribas Milléo  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090317**

**CAPÍTULO 18.....254**

**TRABALHO FORMAL DA AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: REGIÃO CENTRO SUL, SÃO PAULO E BRASIL**

Bruna Costa de Paula  
Amanda Rezzieri Marchezini

Adriana Estela Sanjuan Montebello  
Jerônimo Alves dos Santos  
Marta Cristina Marjotta-Maistro  
**DOI 10.22533/at.ed.81621090318**

**CAPÍTULO 19.....270**

**MARCAS REGIONAIS DE LATICÍNIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CONSUMIDOR DE PARNAÍBA – PI**

Fernanda Umbelina do Nascimento  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

**DOI 10.22533/at.ed.81621090319**

**CAPÍTULO 20.....287**

**O AMBIENTE NAS EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO DE LUXO: O IMPORTANTE É TER CHARME!**

Diego Ribeiro Feitosa  
Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

**DOI 10.22533/at.ed.81621090320**

**CAPÍTULO 21.....302**

**O MODELO SLOW FASHION DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 2008 A 2016**

Marcia Meira Berti Fiorin  
Alyne Sehnem

**DOI 10.22533/at.ed.81621090321**

**CAPÍTULO 22.....315**

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Keully Cristynne Aquino Diógenes  
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

**DOI 10.22533/at.ed.81621090322**

**CAPÍTULO 23.....329**

**DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO EIXO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO EM CUIABÁ-MT**

Aléxia Gabrielle Pinheiro Oliveira  
Sônia Regina Romancini

**DOI 10.22533/at.ed.81621090323**

**CAPÍTULO 24.....341**

**II SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E GOVERNANÇA DE TERRAS REGISTRO**

José de Arimatéia Barbosa

**DOI 10.22533/at.ed.81621090324**

<b>CAPÍTULO 25.....</b>	<b>357</b>
<b>A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA</b>	
Fernanda Gomes de Lima	
Priscilla de Lima Alves	
Sheise Anne Cruz	
Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090325</b>	
<b>CAPÍTULO 26.....</b>	<b>369</b>
<b>TOWARDS A SERVICE INNOVATION CAPABILITIES MODEL</b>	
Rafael Toassi Crispim	
Paulo Antônio Zawislak	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090326</b>	
<b>CAPÍTULO 27.....</b>	<b>389</b>
<b>PROJETOS PÚBLICOS PARA INCLUSÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL</b>	
Aline Cristina Helfenstein	
Débora Fernandes de Souza Mendes	
Douglas Fernando Batista Neis	
Elielza Camargo Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Rafael Vicente Martins dos Reis	
Ronaldo Helfenstein	
<b>DOI 10.22533/at.ed.81621090327</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>409</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>410</b>

# CAPÍTULO 5

## CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/03/2021

**Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos**

<http://lattes.cnpq.br/0179308147079347>

**Leonardo Quintas Rocha**

<http://lattes.cnpq.br/6311570691842760>

**Ariana Marchezi de Souza**

<http://lattes.cnpq.br/9953699667636026>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é analisar as relações existentes entre a cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional. Para isso, uma pesquisa de caráter quantitativo foi realizada em uma empresa portuária e os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com base nas escalas de mecanismos de aprendizagem organizacional, de cultura de aprendizagem e o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*. Os dados obtidos receberam tratamento por meio de modelagem em equações estruturais utilizando o PLS (*Partial Least Squares – Path Modeling*). As evidências apresentadas revelam a existência de relações positivas entre o estilo de liderança transformacional e transacional na aprendizagem organizacional, assim como na cultura de aprendizagem. Observou-se ainda que o estilo *laissez-faire*, característico de uma não-liderança, tem relação negativa com a aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS - CHAVE:** Cultura Organizacional. Cultura de Aprendizagem. Liderança. Estilo de

Liderança. Aprendizagem Organizacional.

### LEARNING CULTURE AND LEADERSHIP STYLE: AN ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE ORGANIZATIONAL LEARNING

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to analyze the relationships between the learning culture, leadership style and organizational learning. For this, a quantitative research was carried out in a port company and the data were collected through a structured questionnaire based on the scales of organizational learning mechanisms, learning culture and the MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire. The obtained data received treatment through structural equation modeling using PLS (*Partial Least Squares - Path Modeling*). The evidence presented reveals the existence of positive relationships between the transformational and transactional leadership style in organizational learning, as well as in the learning culture. It was also observed that the *laissez-faire* style, characteristic of a non-leadership, has a negative relationship with organizational learning.

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Learning Culture. Leadership. Leadership Style. Organizational Learning

### 1 | INTRODUÇÃO

O tema aprendizagem organizacional vem sendo estudado por diferentes áreas de conhecimento, entretanto, apesar do crescente desenvolvimento do campo, observa-se uma

diversidade e fragmentação conceitual nos estudos existentes (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010). Dentre os pontos de divergências, a mais evidente nos debates é quanto ao entendimento da aprendizagem organizacional como um processo técnico ou social. Entretanto, a despeito das divergências conceituais é possível identificar pontos em comuns, tais como a ênfase na aprendizagem individual como alicerce da aprendizagem em organizações, a função das interações sociais como meio de compartilhamento de conhecimentos e experiências, bem como o destaque ao papel da estrutura organizacional como elemento de suporte para a aprendizagem de indivíduos e organizações (ISIDRO-FILHO, 2009).

Discutindo os fatores que inibem ou facilitam a aprendizagem organizacional, Antal et al. (2001) e Friedman, Lipshitz e Popper. (2005) buscaram elencar fatores que podem inibir ou facilitar a aprendizagem organizacional. Dentre os fatores discutidos identifica-se a cultura organizacional e a liderança como pontos chaves. Pesquisadores reconhecem a importância da cultura organizacional e sua relação com a aprendizagem organizacional (COOK; YANOW, 1993; ARRUDA et al., 2015) e argumentam que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural e cultural (LIPSHITZ et al., 1998, 2002; POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; ARMSTRONG; FOLEY, 2003). Para Friedman, Lipshitz e Popper (2005), os mecanismos estruturais de aprendizagem representam o “*hardware*” da aprendizagem organizacional e a cultura organizacional representa o “*software*”.

Argumenta-se ainda, que as lideranças têm papel primordial na criação, entendimento, gestão e transformação da cultura (SCHEIN, 1985) e seus comportamentos impactam a motivação e as ações relevantes para a aprendizagem em organizações (POPPER; LIPSHITZ, 2000), sendo responsáveis por criar oportunidades e um ambiente de abertura para a aprendizagem entre os membros da organização (LIPSHITZ et al., 2002; AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005).

Considerando que o processo de aprendizagem em uma organização não resulta somente da aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos relevantes, mas de um conjunto de fatores organizacionais como estrutura, cultura organizacional, liderança, comprometimento e suporte percebidos por indivíduos, entre outros presentes na realidade de uma organização (ISIDRO-FILHO, 2006, 2009) e baseado nas pesquisas que apontam que liderança e cultura são fatores que podem impactar na aprendizagem organizacional definiu-se como objetivo geral deste artigo analisar as relações existentes entre a cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional.

Para testar as variáveis definidas no estudo, pesquisou-se empregados de uma empresa portuária na região sudeste do Brasil, sendo utilizado um instrumento baseado nas escalas de mecanismos de aprendizagem organizacional (ISIDRO-FILHO, 2009), de cultura de aprendizagem (ISIDRO-FILHO, 2006) e de estilos de liderança (BASS; AVOLIO,

1993).

Espera-se que este estudo possa contribuir com o aprofundamento sobre as relações entre cultura, liderança e aprendizagem organizacional no contexto brasileiro e para isso, estruturou-se o artigo em cinco partes além da presente introdução. Na primeira apresenta-se o referencial teórico, na segunda, os aspectos metodológicos e na sequência, a apresentação dos dados, discussão e conclusões.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura conceitual do presente estudo é alicerçada em três construtos principais: cultura de aprendizagem, estilos de liderança e aprendizagem organizacional. Cada um deles é analisado, nos tópicos a seguir, nesta sequência. Ao final, apresentam-se algumas pesquisas nacionais e internacionais, destacando-se a inter-relação entre esses construtos.

### 2.1 Cultura de Aprendizagem

Os estudos em torno da cultura organizacional são extensos e estão presentes cada vez mais nas organizações. Um argumento recorrente é que as organizações se tornaram por excelência, uma fonte de riquezas e de cultura (PÉPIN, 1999; CHANLAT, 2000; ARRUDA et al., 2015). Há na literatura uma diversidade de conceitos de cultura organizacional. Entretanto, para Martin (2002), a despeito das diferenças, há pontos de entendimento comum a todos os conceitos apresentados pelos pesquisadores, e dentre eles o de que cultura é compartilhada, embora estes elementos não estejam totalmente explícitos nas definições.

Observa-se que, entre as diferentes abordagens, há duas grandes correntes: (1) a primeira, representada pela escola do idealismo cultural, onde a cultura é entendida como manifestação simbólica, como uma lente que se utiliza para estudar uma organização. Nesta abordagem, a cultura organizacional é entendida como uma metáfora da organização, algo que ela é. (2) a segunda, representada pela escola funcionalista, entende a cultura como uma variável da organização, algo que ela tem, e que é passível de ser manipulada, gerenciada e transformada. A cultura, entendida como uma variável, é um elemento que cria produtos e os lucros e é capaz de prever (SMIRCICH, 1983; PÉPIN, 1999; MARTIN, 2002; ARRUDA et al., 2015). A corrente dominante desta área é a de que uma empresa pode ter uma cultura com características definidas e passíveis de mudanças (SCHEIN, 1985).

Na visão de autores como Fiol e Lyles (1985), Schein (1985), Santos e Fischer (2006) e Cook e Yanow, (1993), Rebelo et al. (2001) a cultura está diretamente relacionada a aprendizagem compartilhada de um grupo, e o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no de transmissão da cultura aos novos membros (FLEURY,1995). Para Silva (2000), a aprendizagem e cultura são conceitos que se

encontram na medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida, configurando-se como um evento coletivo e, compartilhado, modificando a cultura e direcionando novos modos de pensar e aprender.

Discutindo crenças que fundamentam a ação e não tratando de cultura de forma explícita, Argyris e Schon (1996) argumentam que o conhecimento organizacional está embutido nas rotinas e práticas que podem ser decodificadas mesmo que não explicitadas pelos indivíduos. Este processo, denominado de teorias de ação, pode ser entendido como a maneira pela qual os indivíduos agem e a teoria esposada a maneira pela qual pensam que estão agindo ou gostariam de agir.

A partir destas visões, pode-se entender que, para estes autores, cultura e aprendizagem são processos indissociáveis, uma vez que as pessoas aprendem dentro de contextos culturais decisivos na própria natureza do que é aprendido. Para Neris e Loiola (2010), com a utilização da metáfora da cultura os processos de socialização ganham destaque e passam a cumprir um papel de disseminar o conhecimento entre os membros da organização.

Pautado na abordagem de que cultura é uma variável que pode ser gerenciada de forma a se obter resultados na organização, e que é um mecanismo que adapta e/ou regula pessoas e organizações facilitando ou impedindo a aprendizagem (FIOL; LYLES, 1985; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER et al., 2001; ANTAL et al., 2001) observa-se na década de 1990 o surgimento de estudos que discutem a cultura de aprendizagem como determinante para a aprendizagem nas organizações (POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; ELLIS et al., 1999; REBELO et al., 2001; LIPSHITZ et al., 2002; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER et al., 2005; ISIDRO-FILHO, 2006, 2009). Como também Armstrong e Foley (2003, p. 75), conceituam a cultura de aprendizagem como “um conjunto de crenças, valores, atitudes, papéis, suposições e comportamentos compartilhados que permitem a real aprendizagem na organização”.

A despeito das diferenças conceituais sobre cultura de aprendizagem, observa-se a predominância de fatores relacionados a espaço para o erro, abertura para o novo e para o compartilhamento. Baseado nos conceitos apresentados, e a partir dos estudos de Ellis et al. (1999), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Isidro-Filho (2006), entende-se, neste artigo, que uma cultura de aprendizagem é composta pelos seguintes fatores: (1) Responsabilidade e abertura a aprendizagem - Conjunto de comportamentos que refletem compromisso e disposição de indivíduos em aprender, identificar as causas de seus erros e mostrar iniciativa em desempenhar-se melhor no trabalho; (2) Transparência no desempenho do trabalho - Comportamentos de colaboradores e equipes de trabalho a respeito de falhas no desempenho no trabalho e ; (3) Integridade e igualdade no trabalho - Conjunto de comportamentos orientados para construção de um ambiente de trabalho receptivo a opiniões, compreensão de erros e igualitário.

## 2.2 Liderança

A temática sobre liderança no contexto empresarial tem sido tratada de forma recorrente, com o desenvolvimento de diferentes propostas teóricas ao longo do tempo, sem que, no entanto, haja um arcabouço amplamente aceito. Alvesson (2002) aborda o termo liderança como impreciso e argumenta que tem sido usado para significar várias coisas, tendo um forte viés positivista e estando a maioria dos estudos focados no como uma pessoa identificada como um líder está se comportando ou interagindo com um grupo de subordinados ou como gerencia a organização. Para o autor, liderança não é apenas uma ação na qual o líder obtém de um grupo de seguidores respostas mecânicas. É acima de tudo, um processo social complexo no qual os significados e interpretações do que é dito e feito são cruciais. Ainda para Alvesson (2002), o significado do termo liderança é carregado de significados para os liderados, que varia de acordo com a experiência de cada um dos indivíduos. Em função disso, o autor argumenta que é necessária uma reorientação neste conceito, integrando as abordagens que a vislumbrem como processo definido pela interação humana.

Os primeiros estudos explicavam a liderança por meio de características da personalidade do líder formando um retrato estático e idealizado. Esta corrente, denominada de teoria dos traços, enxergava a liderança como um dom atribuído, reservando aos líderes um lugar de destaque na organização e de respeito coletivo e não considerava a influência do comportamento dos subordinados no processo de liderança reservando aos subordinados um papel passivo (BRYMAN, 1995; YUKL, 1998; VILS; RODRIGUES, 2016). Posteriormente, a escola comportamentalista inseriu uma perspectiva de análise do impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001; VILS; RODRIGUES, 2016).

Nesta perspectiva, a liderança passa a ser entendida como um conjunto de comportamentos que podem ser desenvolvidos através de treinamentos e o comportamento do liderado passa a ser entendido como uma variável contingente com poder de afetar a eficácia do líder (BERGAMINI, 1994; VILS; RODRIGUES, 2016). Com isso, novos estudos foram apresentados ampliando a compreensão da dinâmica do líder carismático (YUKL, 1998), das diferenças entre chefes e líderes (BENNIS, 1996; KOTTER, 1990) e entre líderes transacionais e transformacionais (BASS, 1985).

O estudo da liderança transformacional, transacional e carismática decorreu do interesse em ampliar o entendimento das relações entre líder e liderados, extrapolando as explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual (BASS; AVOLIO, 1993). Ainda nesse contexto, Bass (1985) desenvolveu uma série de pesquisas de forma a ampliar a discussão iniciada por Burns sobre os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*. Para Bass (1985) os líderes podem exibir uma variedade de padrões comportamentais - estilo transacional e transformacional. Entretanto, apesar

de entender que o estilo transformacional tende a ser o mais eficaz, Bass (1985) enxerga os estilos como complementares, variando de acordo com o contexto organizacional. Para o autor, a liderança é um processo de interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos, sendo os líderes agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos.

O estilo de liderança transformacional, baseado em um processo de influência, apresenta-se como uma alternativa à liderança transacional, que foca nas trocas condicionantes. Isso porque, para fazer frente a realidade organizacional atual é necessário que, para além das transações por interesse, é preciso que líderes e liderados aumentem o grau de motivação para exercer suas tarefas e para isso espera-se que líderes criem um ambiente de confiança, de engajamento, de compartilhamento de propósitos a fim de suportar a visão e os objetivos da organização (AVOLIO et al., 1999; MARCHIORI et al., 2010). Na liderança de tipo *laissez-faire* não fica evidenciado comportamentos típicos de liderança, denotando que o líder evita tomar decisões e abdica de sua responsabilidade e autoridade. O Quadro 1 sintetiza as principais características e fatores que compõem cada um dos estilos.

<b>Estilo</b>	<b>Transacional</b>	<b>Transformacional</b>	<b>Laissez-faire</b>
<b>Características</b>	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações em recompensa.	Caracteriza-se pela relação de influência mútua, entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades de ambas as partes. O foco está no engajamento e no desenvolvimento dos liderados.	Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica.
<b>Ponto central do conceito</b>	Trocas de natureza condicionante visando fornecer energia e orientação das pessoas para a realização das tarefas atribuídas.	Influência e trocas baseadas na experiência e no aprendizado, visando elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização.	Ausência de liderança
<b>Função do líder</b>	Fornecer clareza do papel e dos requisitos da tarefa, além de recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho.	Atuar como mentores e facilitador de processos, além de agentes da mudança, incitando e transformando as atitudes, crenças e motivos dos liderados.	

<p><b>Dimensões</b></p>	<p>Recompensa - resultado do esforço do liderado. Gerenciamento por exceção - correção do trabalho, feedback e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo.</p>	<p>Carisma ou influência idealizada  - Líder obtêm dos liderados, engajamento para sua visão.  Inspiração motivacional - eleva o espírito de equipe e consegue aflorar entusiasmo e engajamento.  Estimulação intelectual - estímulo a novas ideias e inovação.  Consideração individual - desenvolvimento e mentoria dos seguidores.</p>	
-------------------------	---	---	--

Quadro 1 - Características e Fatores dos Estilos

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em: Bass e Avolio (1993); Avolio et al. (1999).

Neste artigo, assume-se que a liderança influencia o dia-a-dia das organizações, os comportamentos e a cultura organizacional e que dependendo do estilo de liderança adotado é possível ampliar e elevar os interesses dos liderados gerando consciência e aceitação da missão e propósitos do grupo e conduzindo os colaboradores a olharem além de seus interesses próprios (BASS; AVOLIO, 1993). Assim, entendendo que líderes transformacionais operam sob a pressuposição de que todos os membros da organização devem se desenvolver até seus máximos potenciais (BASS; AVOLIO, 1993) e que o estilo transformacional tem influência positiva na aprendizagem (AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005) optou-se por operacionalizar neste estudo o construto liderança tomando por base o conceito de liderança transformacional e transacional proposto por Bass e Avolio (1993).

### 2.3 Aprendizagem Organizacional

O tema aprendizagem organizacional vem sendo estudado por diferentes áreas de conhecimento, mas apesar do crescente desenvolvimento do campo, observa-se uma diversidade e fragmentação conceitual nos estudos existentes correndo o risco, inclusive, de uma “perda de especificidade do conceito” (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010; ANTONELLO; GODOY, 2010). Entretanto, a despeito das diferenças, observa-se que a distinção mais significativa se dá pelo entendimento da aprendizagem como um processo técnico ou social (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001; SANTOS et al., 2015), sendo a visão técnica caracterizada como o processamento eficaz, interpretação, resposta e informações tanto de dentro da organização quanto de fora e a visão social enfatizando a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho, que podem derivar de fontes explícitas ou tácitas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Dentro de uma perspectiva técnica, Argyris e Schön (1996) argumentam que o esquema genérico da aprendizagem organizacional envolve o conteúdo da aprendizagem, possibilitando o acúmulo de informações; o processo de aprendizagem, que abrange a

atividade de aquisição, processamento e armazenamento, e o aprendiz. Os autores ressaltam que a aprendizagem organizacional não é meramente a soma das aprendizagens individuais, mas sim, que as organizações aprendem somente através da experiência e de ações dos indivíduos que reflitam a resolução de problemas e sua aplicabilidade. Para os autores, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à mudança na teoria em uso e no comportamento organizacional, como resultado de um processo de aprendizagem individual e coletiva.

Isidro-Filho (2006, 2009) argumenta que a despeito das divergências conceituais presentes no campo da aprendizagem em organizações, é possível observar algumas convergências, tais como a ênfase na aprendizagem individual como alicerce da aprendizagem em organizações, a importância dada as interações sociais como meio de compartilhamento de conhecimentos e experiências, bem como o destaque ao papel da estrutura organizacional como elemento de suporte para a aprendizagem de indivíduos e organizações.

Nesta mesma linha de pensamento, Lopez et al. (2004) consideram que a chave da aprendizagem organizacional se encontra no intercâmbio de modelos mentais e sua institucionalização nas estruturas operacionais de uma empresa, transformando as regras de decisão e permitindo a realização de ações mais eficazes. As pesquisas sobre mecanismos de aprendizagem ganharam destaque na década de 1990, por meio dos estudos conduzidos por Ellis et al. (1999), Lipshitz et al. (1996, 2002), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Amitay, Popper e Lipshitz (2005), Friedman, Lipshitz, Popper (2005) com diferentes denominações. Entretanto, é possível observar que todos passam por mecanismos que favorecem a aquisição e o compartilhamento do conhecimento.

Lipshitz e Popper (2000), Lipshitz et al. (2002), Popper e Lipshitz (1998, 2000) e Armstrong e Foley (2003) argumentam que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural e cultural. Para os autores, a faceta estrutural é sustentada por mecanismos de aprendizagem que possibilitam a coleta, a análise, o armazenamento, a disseminação e o uso da informação, ao passo que a faceta cultural consiste no compartilhamento de valores, de atitudes e comportamentos, de crenças e modelos mentais.

Para Lipshitz et al. (2002), os mecanismos de aprendizagem em organizações são processos de gestão de informações e conhecimentos essenciais para o desempenho individual e organizacional que permitem verificar como a estrutura organizacional fornece suporte para a interação entre indivíduos com o propósito de aprender. Em adição, os autores argumentam que estes mecanismos são necessários, mas não suficientes para que ocorra uma aprendizagem. Em concordância, Friedman, Lipshitz, Popper (2005) argumentam que os mecanismos estruturais de aprendizagem representam o “*hardware*” da aprendizagem organizacional e a cultura organizacional representa o “*software*”.

Ainda corroborando com a temática Isidro-Filho (2006, 2009) argumenta que o

processo de aprendizagem em uma organização não resulta somente da aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos relevantes, mas de um conjunto de fatores organizacionais como estrutura, cultura organizacional, liderança, comprometimento e suporte percebidos por indivíduos, entre outros presentes na realidade de uma organização. Estes mesmos fatores foram apontados por Antal et al. (2001), ao discutirem os fatores que podem obstruir a aprendizagem organizacional. Segundo os autores, as barreiras para a aprendizagem organizacional podem ser agrupadas em três categorias: interrupção dos processos de aprendizagem, bloqueios psicológicos e culturais para a aprendizagem, e os obstáculos relacionados à estrutura organizacional e de liderança.

Diante disso, considera-se significativo um aprofundamento nas pesquisas de campo que tratam das relações entre cultura, liderança e aprendizagem organizacional, objeto da próxima seção.

## **2.4 A relação entre Cultura, Liderança e Aprendizagem Organizacional**

Diversos estudos vêm sendo realizados com o objetivo de investigar o processo de aprendizagem em organizações e os fatores organizacionais que contribuem para sua efetividade (CHANG; LEE, 2007, NERIS; LOYOLA, 2010; SANTOS et al., 2015). Popper e Lipshitz (2000) realizaram um estudo na Força aérea israelense com o objetivo de identificar quais papéis e estilos de liderança determinam valores de uma cultura de aprendizagem e facilitam sua efetividade em organizações. Os resultados indicaram que na organização pesquisada, as lideranças, a partir de um comportamento de abertura para discussão, são capazes de rever seus erros institucionalizando os mecanismos de aprendizagem.

Silva (2000) pesquisou a partir de uma perspectiva teórica, as interseções entre cultura e aprendizagem organizacional considerando a formação, difusão e consolidação da cultura, as culturas que facilitam e as que inibem a aprendizagem, o realinhamento da cultura com as necessidades de aprendizagem da atualidade e a expressão dos pressupostos básicos em estruturas de ação e concluiu que cultura e aprendizagem organizacional compõem aspectos indissociáveis do processo permanente de reavaliação do modo como as pessoas se inserem e constroem suas realidades psicossociais.

Rebello et al. (2001) em um estudo também de caráter teórico, aprofundaram a compreensão sobre as relações entre aprendizagem organizacional e cultura e sustentaram que esta relação é intensa, multifacetada, embora escassa de rigor científico e estudos cumulativos. Por sua vez, Lopez et al. (2004) analisaram como a cultura organizacional impacta a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e o desempenho dos negócios e para isso conduziram um estudo com empresas espanholas. Os autores concluíram que a cultura colaborativa encoraja o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que por sua vez tem um efeito significativo no desempenho dos negócios.

Em um estudo de caso em uma organização multinacional de alta tecnologia instalada

no Brasil, Santos e Fischer (2003) pesquisaram sobre a influência da cultura nos processos de aprendizagem organizacional e identificaram os traços culturais predominantes que atuam como limitadores e facilitadores da aprendizagem nesta organização.

Isidro-Filho e Guimarães (2006) investigaram relações entre liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações com base na percepção de colaboradores de uma organização financeira e os resultados indicaram que o estilo de liderança orientado para o relacionamento é um importante preditor de ações de aquisição, compartilhamento e codificação e controle de conhecimentos, favorecendo a aprendizagem em organizações.

Amitay, Popper e Lipshitz (2005) conduziram um estudo com 513 profissionais da área hospitalar de 44 clínicas em Israel a fim de verificar as correlações entre liderança transformacional, cultura de aprendizagem e aprendizagem organizacional. Os resultados apontaram correlações positivas entre liderança transformacional, cultura de aprendizagem e mecanismos de aprendizagem. Além disso, identificou-se relações negativas com liderança transacional e *laissez-faire* com as variáveis cultura de aprendizagem e mecanismos de aprendizagem, configurando-se como um resultado inesperado em relação ao estilo transacional.

Chang e Lee (2007) conduziram uma pesquisa com 1000 empresas em Taiwan para investigar a relação entre liderança, cultura organizacional, o funcionamento da organização de aprendizagem e satisfação profissional dos seus colaboradores. Os resultados indicaram que liderança e cultura organizacional podem afetar positiva e significativamente a aprendizagem organizacional e conseqüentemente o nível de satisfação dos empregados.

Em todos os estudos citados, os autores, a partir das evidências empíricas, confirmaram a influência da cultura e da liderança na aprendizagem organizacional. Desta forma, baseado nestas pesquisas e na necessidade de aprofundamento, definiu-se as seguintes hipóteses para este estudo:

**H1** - a cultura de aprendizagem tem um impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H2** - o estilo de liderança transformacional tem impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H3** - o estilo de liderança transacional tem impacto positivo na aprendizagem organizacional.

**H4**- o estilo de liderança *laissez faire* tem relação negativa com a aprendizagem organizacional.

### 3 | MÉTODO

O método utilizado se pautou nos pressupostos da pesquisa quantitativa com dados primários. Segundo Creswell (2007) a prática da pesquisa quantitativa é utilizada quando o pesquisador pretende testar ou verificar teorias ou explicações, identificar variáveis e

relacioná-las às questões ou hipóteses, observar e avaliar numericamente as informações obtidas e utilizar procedimentos estatísticos. Nesta seção serão apresentados o modelo estrutural e uma síntese dos construtos, conforme Quadro 2, assim como os passos adotados para a coleta e análise dos dados.

### 3.1 Modelo estrutural e síntese dos construtos

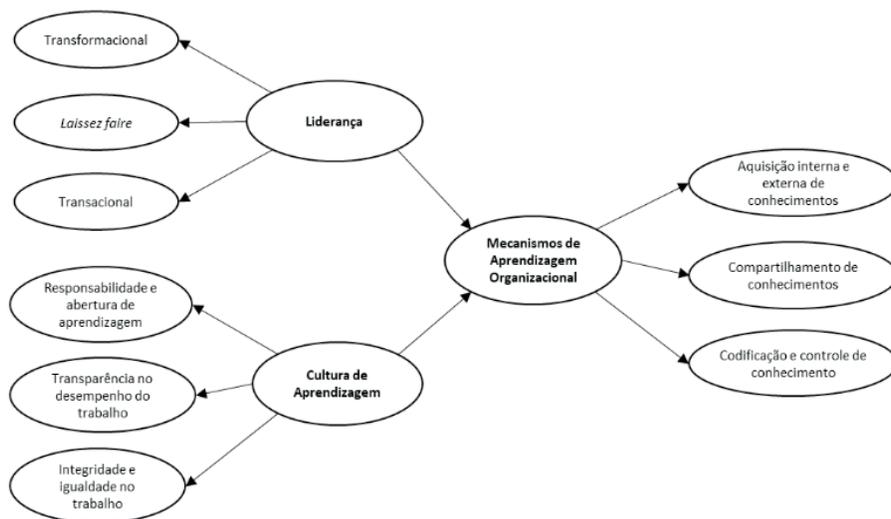


Figura 1: Representação do modelo de equação estrutural da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Construto	Conceito	Fator de mensuração	Conceito
Cultura de aprendizagem	Conjunto de crenças, valores, atitudes, papéis, suposições e comportamentos compartilhados que permitem a real aprendizagem na organização.	Responsabilidade e abertura aprendizagem	Conjunto de comportamentos que refletem compromisso e disposição de indivíduos em aprender, identificar as causas de seus erros e mostrar iniciativa em desempenhar-se melhor no trabalho.
		Transparência no desempenho do trabalho	Comportamentos de colaboradores e equipes de trabalho e respeito de falhas no desempenho no trabalho.
		Integridade e igualdade no trabalho	Conjunto de comportamentos orientados para construção de um ambiente de trabalho receptivo a opiniões, compreensão de erros e igualitário.

Liderança	Interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros.	Transformacional	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações no carisma, no estímulo intelectual, na consideração individual e na inspiração motivacional.
		Transacional	Caracteriza-se por líderes que baseiam seus comportamentos e ações em recompensa pelo desempenho e gestão por exceção de forma ativa ou passiva.
		Laissez faire	Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica.
Mecanismos de Aprendizagem organizacional	Arranjos e procedimentos institucionalizados utilizados pela organização para coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos essenciais para seus membros.	Aquisição interna e externa de conhecimentos.	Conjunto de ações organizacionais de buscas de conhecimentos no ambiente interno e externo que favorecem a aprendizagem na organização.
		Compartilhamento de conhecimentos.	Ações baseadas em relações de troca social entre membros de uma equipe/organização, em que conhecimentos e experiências são compartilhados e contribuem para a aquisição de novos comportamentos e atitudes que podem impactar positivamente o desempenho no trabalho.
		Codificação e controle de conhecimentos	Conjunto de bases de dados para armazenamento e gestão de conhecimentos e experiências relevantes que favorecem o acesso e utilização desses recursos por parte dos colaboradores da organização.

Quadro 2 - Síntese dos Construtos

Fonte: Elaborado pelos autores com base em: Isidro-Filho (2006, 2009); Bass e Avolio (1993); Avolio et al. (1999).

### 3.2 A coleta de dados

A população pesquisada foi composta por profissionais que trabalham em um porto situado na região sudeste do Brasil. A coleta de dados, realizada durante dez dias no mês de novembro de 2016, se deu por meio de um questionário impresso distribuído a 280 empregados, tendo sido excluídos da amostra estagiários e aprendizes. Obteve-se o retorno de 122 questionários representando 44% do total da amostra. Deste total, sete questionários foram descartados por terem mais de 60% de respostas em branco, sendo,

portanto, considerado como amostra final 115 questionários representando 41% do total da amostra.

Para testar as variáveis definidas no estudo, utilizou-se um questionário com 92 assertivas, divididos em três partes. O questionário baseou-se em três instrumentos já utilizados em pesquisas anteriores e validados no Brasil, sendo uma escala de medida de mecanismos de aprendizagem organizacional (ISIDRO-FILHO, 2009), a escala de cultura de aprendizagem (ISIDRO-FILHO, 2006) e o MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*, que identifica estilos de liderança (AVOLIO et al., 1999).

A escala de mecanismos de aprendizagem organizacional (EMAO) foi desenvolvida e validada por Isidro-Filho (2009) a partir da *Measurement Scale of Organizational Learning* de López et al. (2004). Na escala original, os autores identificaram a partir das ideias de Lipshitz, Popper e Oz (1996) e Popper e Lipshitz (1998; 2000) a existência de quatro construtos relacionados diretamente com o processo de aprendizagem, sendo: aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação e memória organizacional. Após a tradução da escala para a linguagem brasileira e a validação semântica e estatística do instrumento proposto, Isidro-Filho (2009) aplicou uma versão preliminar em onze colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de uma instituição financeira e posteriormente a versão final foi aplicada contando com a participação de 9,57% da população da organização em estudo. Os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva e inferencial. A versão final do instrumento contém 22 itens com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre, relacionados a três construtos do processo de aprendizagem: Aquisição interna e externa de conhecimentos, Compartilhamento de Conhecimentos e Codificação e Controle de Conhecimentos.

A escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações (ECAO) foi desenvolvida e validada por Isidro-Filho (2006) a partir da *Learning Values Scale* validada por Ellis et al. (1999), a qual continha itens referentes a manifestações comportamentais sobre transparência, responsabilidade, orientação e informação válida. Após a tradução da escala para a linguagem brasileira e a validação semântica e estatística do instrumento proposto, Isidro-Filho (2006) aplicou uma versão preliminar em onze colaboradores de diferentes níveis hierárquicos de uma instituição financeira e posteriormente a versão final foi aplicada contando com a participação de 9,57% da população da organização em estudo. Os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva e inferencial. A versão final do instrumento contém 27 itens com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre, relacionados a três construtos de cultura de aprendizagem: Responsabilidade e Abertura à Aprendizagem, Transparência no Desempenho no Trabalho e Integridade e Igualdade no Trabalho.

O MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* foi utilizado para mensurar as dimensões da liderança transacional, transformacional e *laissez faire* (AVOLIO et al., 1999). O questionário foi composto por 45 assertivas que buscam identificar os três

tipos de liderança - transformacional, transacional e *laissez-faire* a partir da percepção dos liderados em relação aos líderes. Os itens foram avaliados numa escala *Likert* de 5 pontos que variou 1 – Nunca Ocorre, e 5 – Sempre Ocorre. Para permitir comparações com estudos anteriores (AMITAY, 2005) a variável liderança foi mensurada por meio das seguintes dimensões:

1. Liderança transformacional - Carisma, carisma atribuído, inspiração motivacional, estímulo intelectual e consideração individual.
2. Liderança transacional - Recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativa e gerenciamento por exceção passiva.
3. Liderança não transacional - *laissez-faire*

### 3.3 A análise dos dados

De posse dos 115 questionários devolvidos foi realizada a verificação de dados faltantes (*missing values*). Quatro casos foram excluídos do banco de dados, sendo dois por apresentarem 9% ou mais de dados faltantes e outros dois por apresentarem 76% ou mais de respostas iguais para questões diferentes, totalizando 111 questionários válidos para a pesquisa. Na sequência, identificaram-se seis casos com 7% ou menos de dados faltantes e para esta situação foram consideradas as médias de cada variável. Cinco itens da escala de cultura de aprendizagem apresentaram escala reversa e tiveram as respostas recodificadas (1 → 5, 2 → 4, 3 → 3, 4 → 2, 5 → 1).

Para estimar as relações entre Cultura de aprendizagem, estilo de liderança e aprendizagem organizacional utilizou-se a modelagem em equações estruturais com estimação PLS (*Partial Least Squares*), por possibilitar a modelagem da relação entre variáveis latentes (VL) de segunda ordem, pelo tamanho de amostra requerida e por não ser tão dependente de teoria prévia (CHIN et al., 2003), como também realizar testes nas relações em conceitos sociais abstratos (HAIR JR. et al., 2009). Posteriormente avaliou-se o modelo de mensuração das variáveis latentes de primeira e de segunda ordem retirando-se itens que possuíam baixas cargas fatoriais e na sequência, o modelo estrutural e suas correlações com as variáveis latentes.

## 4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados demográficos indicam que 97% dos respondentes são do gênero masculino, 70% da população tem idade até 35 anos, e 76% estão na empresa entre 1 e 10 anos. Observa-se ainda que 69% dos respondentes possuem ensino superior e 87% desenvolvem atividades operacionais.

A análise do modelo de mensuração precedeu a análise das relações entre as variáveis latentes. Para a variável latente de segunda ordem - aprendizagem organizacional - avaliou-se as variáveis latentes de primeira ordem - aquisição, codificação e compartilhamento - e observou-se que a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) era menor

que o valor recomendado de igual ou maior a 0,5 (CHIN et al, 2003)

Os itens com cargas fatoriais mais baixas foram retirados e observou-se um aumento da AVE nas variáveis aquisição e compartilhamento, embora ainda abaixo do valor mínimo recomendado. Entretanto, ressalta-se que a confiabilidade composta, de todas as variáveis foram superiores a 0,7, conforme Tabela 1 e por este motivo não se retirou nenhum outro item para assegurar a validade de conteúdo.

VL de 1a ordem	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Aquisição	0,46	0,83	0,76
Codificação	0,48	0,78	0,63
Compartilhamento	0,52	0,90	0,87
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 1: Correlação e Estatística Descritiva das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na avaliação da variável latente de segunda ordem - aprendizagem organizacional- obteve-se AVE de 0,73 e 0,89 de confiabilidade composta, todos acima dos critérios estabelecidos por Chin et al (2003).

Avaliando as variáveis latentes de primeira ordem - responsabilidade, transparência e integridade após a retirada dos fatores responsabilidade, integridade, encontrou-se os resultados descritos na Tabela 2. A fim de assegurar validade de conteúdo e pelo fato da confiabilidade composta de todos os itens apresentarem resultados acima do mínimo esperado, manteve-se os resultados obtidos.

VL de 1a ordem	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Integridade	0,52	0,84	0,77
Responsabilidade	0,46	0,88	0,85
Transparência	0,49	0,73	0,51
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 2: Correlação e Estatística Descritiva das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na avaliação da variável latente de segunda ordem - cultura de aprendizagem - encontrou-se uma AVE de 0,56 e 0,77 de confiabilidade composta, todos acima dos critérios mínimos.

Já no modelo de mensuração do construto liderança foi feito a partir da mensuração das variáveis de primeira ordem. Após a exclusão dos itens GEA2 e GEP3 o modelo de mensuração apresentou os resultados, conforme Tabela 3. Observa-se que somente a variável consideração individual apresenta valor de AVE abaixo do mínimo recomendado.

<b>VL de 1a ordem</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Comportamento	0,58	0,84	0,75
Atribuído	0,51	0,80	0,68
Inspiração motivacional	0,67	0,89	0,84
Estimulação Intelectual	0,60	0,86	0,78
Consideração Individual	0,49	0,79	0,66
Recompensa contingencial	0,54	0,82	0,71
Ger. Exceção Ativa - GEA	0,55	0,78	0,63
Ger. Exceção Passiva - GEP	0,53	0,77	0,55
Laissez-faire	0,58	0,85	0,76
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 3: Correlação e Estatística Descritiva Das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Por fim, na Tabela 4 é possível visualizar a avaliação do modelo de mensuração contendo todas as variáveis latentes de primeira ordem do estudo em questão.

<b>VL de 1a ordem</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Aquisição	0,46	0,83	0,76
Codificação	0,48	0,78	0,63
Compartilhamento	0,52	0,90	0,87
Comportamento	0,58	0,84	0,75
Atribuído	0,51	0,80	0,68
Inspiração motivacional	0,67	0,89	0,84
Estimulação Intelectual	0,60	0,86	0,78
Consideração Individual	0,49	0,79	0,66
Recompensa contingencial	0,54	0,82	0,71
Ger. Exceção Ativa	0,55	0,78	0,63
Ger. Exceção Passiva	0,53	0,77	0,55
Laissez-faire	0,58	0,85	0,76
Integridade	0,52	0,84	0,77
Responsabilidade	0,46	0,88	0,85
Transparência	0,49	0,73	0,51
<b>Valores recomendados</b>	<b>&gt; 0,5</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>

Tabela 4: Correlação e Estatística Descritiva Das Variáveis Latentes

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados coletados.

Na sequência, é possível visualizar as correlações entre as variáveis latentes de primeira e segunda ordem. Observa-se correlações positivas acima de 0,7 entre todas as variáveis de primeira e segunda ordem, com exceção de transparência, cujo resultado é 0.29. Neste fator, é possível observar baixas correlações com todas as variáveis, o que pode confirmar a indicação já prevista no estudo de Isidro-Filho (2006) sobre a necessidade de novos estudos para este fator, visando melhorar os escores a fim de se construir uma medida mais consistente, pela inserção de mais itens e/ou pela melhoria da redação.

Observa-se ainda, que as variáveis latentes do estilo *laissez-faire* apresentaram correlações negativas com as variáveis relacionadas a cultura e aprendizagem, confirmando as evidências do estudo de Amitay et al. (2005).

## 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências apontam correlações positivas entre os três conjuntos de variáveis examinados neste estudo: aprendizagem organizacional, cultura de valores e liderança, estando estes resultados em linha com estudos anteriores (AMITAY; POPPER; LIPSHITZ, 2005; CHANG; LEE, 2007). As correlações positivas entre as variáveis de cultura de aprendizagem e liderança reforçam o papel central do líder inspirador e carismático como influenciador de um ambiente favorável para a aprendizagem (AVOLIO et al., 1999; POPPER; LIPSHITZ, 2000; MARCHIORI et al., 2010; SANTOS et al., 2015). Observa-se ainda, que as correlações mais intensas são com as dimensões da liderança transformacional, embora seja possível perceber que mesmo em menor intensidade as dimensões da liderança transacional também sejam significativas. A relação de pequena intensidade da variável transparência com todos os demais construtos permite confirmar a necessidade de um aprofundamento neste fator de mensuração, na medida em que o estudo conduzido por Amitay et al., 2005 apresentam relações positivas e mais intensas.

Evidencia-se também, correlações negativas entre todas as variáveis do estilo de não liderança (*laissez-faire*) com variáveis de cultura e aprendizagem organizacional. Este dado corrobora com os autores que argumentam que a atuação do líder e seu estilo tem impacto direto na instalação e promoção da cultura organizacional e do ambiente de aprendizagem (SCHEIN, 1985; POPPER; LIPSHITZ, 1998, 2000; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005; LIPSHITZ; POPPER, 2005; SANTOS et al., 2015).

Comparando-se os estilos transformacional e transacional, é possível identificar correlações próximas em relação as variáveis de cultura e aprendizagem organizacional, com exceção do gerenciamento por exceção. Este resultado converge com o posicionamento de Bass (1985) quando argumenta que os estilos transformacional e transacional não são opostos, mas sim um contínuo de ação, tornando-se complementares.

Analisando-se as correlações entre as variáveis de cultura de aprendizagem e liderança em relação a aprendizagem organizacional, observa-se valores muito próximos,

caracterizando um grau de relação equilibrado. Entende-se que estes resultados confirmam os argumentos de Popper e Lipshitz (1998), ao argumentarem que o processo de aprendizagem organizacional é dependente de uma faceta estrutural (mecanismos) e cultural, incluindo aí a ação do líder.

As correlações obtidas entre as variáveis de liderança e aprendizagem também foram significativas. Observa-se que neste bloco, as correlações mais baixas são referentes a codificação, sugerindo que o estilo de liderança tem maior impacto nas dimensões onde as trocas entre pessoas são mais intensas e necessárias para o verdadeiro aprendizado. Este resultado corrobora com os estudos de Isidro-Filho (2006), ao concluir que a liderança é um importante preditor de ações de aquisição, compartilhamento, codificação e controle de conhecimentos, favorecendo a aprendizagem nas organizações.

A maior correlação obtida em todo o estudo foi entre a variável compartilhamento e aprendizagem organizacional. Este resultado reforça o debate existente em torno do caráter social da aprendizagem, assim como da necessidade de existência de um ambiente favorável para que trocas efetivas ocorram dentro da organização (ISIDRO-FILHO, 2006, 2009). Se compartilhamento é o maior preditor da aprendizagem organizacional, pode-se entender que a existência de um espaço seguro, efetivo e produtivo de compartilhamento é condição essencial para que a aprendizagem organizacional ocorra. Adiciona-se ao debate, a importância das práticas de disseminação da cultura, apoiadas pela atuação de lideranças que facilitam o processo de comunicação promovem o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade e interferem diretamente na criação do “ba” que é a condição essencial para que o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento flua contribuindo para a aprendizagem organizacional (NONAKA; TOYAMA, 2008).

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi o de analisar as relações existentes entre aprendizagem organizacional, liderança e cultura. O estudo realizado com profissionais de uma empresa do setor portuário aponta a existência de relações positivas entre o estilo de liderança transformacional e transacional na aprendizagem organizacional, assim como da cultura de aprendizagem, sendo, portanto, possível confirmar todas as hipóteses levantadas no estudo. Observou-se ainda, que o estilo *laissez-faire*, característico de uma não-liderança, tem relação negativa com a aprendizagem organizacional, logo, para mitigar este fato, a implementação de modelos eficientes para o processo de recrutamento e seleção de gestores podem contribuir para o sucesso na admissão de líderes engajados com suas atividades laborais e com a estratégia da organização.

Entende-se que a principal limitação desta pesquisa reside no tamanho da amostra e no corte transversal, devendo, portanto, ser replicada para uma população maior em um espaço de tempo superior. Entretanto, considera-se que o estudo contribui para

reforçar pesquisas já realizadas que confirmam a influência positiva da liderança e a necessidade de um ambiente de confiança e transparência como condições essenciais para que a aprendizagem organizacional ocorra, bem como na possibilidade de aumentar o conhecimento acumulado na área de aprendizagem organizacional a partir de pesquisas empíricas considerando a realidade de empresas brasileiras.

Como sugestões de pesquisas futuras indica-se a ampliação para outras organizações, de segmentos e regiões diferentes, verificando o quanto que elementos da cultura local e organizacional interferem nas práticas de liderança e, conseqüentemente, na aprendizagem organizacional. Uma segunda sugestão é pesquisar o quanto que o estilo de liderança de uma organização contribui para a visão de controle versus compartilhamento do conhecimento e o, conseqüente entendimento das pessoas como meros processadores ou criadores de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Understanding organizational culture**. London: SAGE Publications, 2002.

AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Leadership styles and organizational learning in community clinics. **The Learning Organization**; vol. 12, n. 1, p. 57-70/2005.

ANTAL, B.A. et al. Barriers to organizational learning. DIERKES, M. et al. **Handbook of organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001, p. 865-885.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. What is an organization that it may learn? In **Organizational Learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996

ARRUDA, S. C.; LIMA, T. C. B.; CABRAL, A. C.; FERRAZ, S. F.; PINTO F. R. Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em OSCIPS. **PRETEXTO**, v. 16, n.2, p. 98-116, 2015.

ARMSTRONG, A.; FOLEY, P. Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. **The Learning Organization**, v. 10, n. 2/3, p. 74-82, 2003.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v.72. 1999. p.441-462.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York; The Free Press, 1985.

BASS, B.M. AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresa**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. *In*: CLEGG, S; HARDY, C; NORD W. (eds.), **Handbook of Organization Studies**. New York: Sage Publications, 1995.

CHANLAT, J. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. 100p.

CHANG, S.C.; LEE, M.S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **The Learning Organization**, Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 155-185.

CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring. **Information Systems Research**; Jun 2003; 14, 2; p. 189

COOK, S. D. N., YANOW, D. Culture and organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, Dec./1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126 107.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. *In*: Mark Easterby-Smith, John Burgoyne e Luis Araújo (org.). **Aprendizagem organizacional e organização que aprende**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-34, 2001.

ELLIS, S.; CARIDI, O.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M.. Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. **Knowledge and Process Management**, vol. 6, n. 3, p. 166-175, 1999.

FLEURY, M. T. L. **Aprendendo a mudar** – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, julho/setembro de 1995.

FIOL, Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, 1985.

FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, V. J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

HAIR JR, Joseph; BLACK, William C.; BABIN, Barry B.; ANDERSON, Rolph E.;

ISIDRO FILHO, A. Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação. **Anais do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2006.

ISIDRO FILHO, A. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo: Vol. 10, No 1, 2009

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T.A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. **Revista Gestão. Org** . Pernambuco, Vol 6 – Nº 3 – p. 361-378.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; OZ, S. Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 3, p. 292-305, 1996.

LIPSHITZ, R.; POPEER, M.; FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, V. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**; Mar 2002.

LOPEZ et al. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**; v. 8, n. 6, p.93-104, 2004.

MARCHIORI, M. et al. A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica. XXXIV **ENANPAD**, Set. 2010.

MARTIN, J. **Organizational Culture**: mapping the terrain. London: Sage Publications, 2002.

NERIS, J.S.; LOYOLA, E. Aprendizagem Organizacional: Potencialidades e Limites da Metáfora da Cultura. **Anais do XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2010.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117

PÉPIN, Normand. “Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito”. In: Mosaico. **Revista de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1. Vitória: UFES-CEG, 1999.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

REBELO, T., GOMES, A. D.; CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. **Psychologica**, vol. 27, 69-89. 2001.

SANTOS, I.O.S.; FISCHER, A. Influência dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional. In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Salvador. **Anais do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2003.

SANTOS, E. A.; LIMA, E.; RODRIGUES, L. C. Aprendizagem Organizacional em Microempresas: seu Processo na Tomada de Decisão de Equipes de Direção. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n.43, p. 72-85, 2015

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p.1-26; 70-96.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional In: I Encontro de Estudos Organizacionais 2000, Curitiba. **Anais** do I Encontro de Estudos Organizacionais 2000.

SMIRCICH, C. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983

VILS, L.; RODRIGUES G. V. Leadership B.S. – Jeffrey Pfeffer e a Indústria da Liderança **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 15, n 1, p. 147-154, 2016.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Adoecimento 6, 95, 97, 98, 99, 103

Aeroportos 6, 106, 107, 108, 117, 118, 119, 121

Agroindústria açúcar e álcool 255

Ambiente Físico 287, 289, 293, 295

Ambiente Organizacional 6, 37, 58, 60, 64, 66, 364

Análise de custos 239

Aprendizagem Organizacional 6, 73, 74, 75, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 93, 94

### B

Bibliometria 19, 20, 21, 150, 154

### C

Comportamento Organizacional 6, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 35, 57, 80

Compra 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 170, 203, 213, 214, 234, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 282, 284, 290, 291, 299, 302, 303, 307, 308, 312, 313, 333, 339, 352, 353, 354, 355, 400, 405

Comunicação 6, 4, 20, 34, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 90, 104, 138, 139, 181, 204, 206, 241, 284, 285, 291, 347, 357, 359, 361, 364, 367, 391, 392, 407

Contêiner 122, 126

Corrupção 8, 27, 144, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238

Cultura 6, 2, 4, 6, 18, 22, 25, 26, 34, 42, 61, 65, 66, 73, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 121, 138, 181, 286, 292, 299, 310, 357, 360, 364, 408

### D

Desempenho 7, 1, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 28, 37, 39, 40, 41, 49, 50, 55, 62, 63, 64, 72, 76, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 91, 98, 107, 108, 109, 111, 117, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 137, 146, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 176, 177, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 204, 212, 234, 268, 269, 273, 275, 315, 323, 325, 326, 360, 361, 364, 366, 393, 402, 404, 407

### E

E-Commerce 165, 167, 168, 175

Eficiência Operacional 122, 124, 126, 127, 128, 129, 188

E-Fulfillment 174, 175

EPGEO 22, 23, 24, 29, 30, 31, 33, 34

Escolaridade 29, 31, 45, 106, 114, 115, 118, 255, 257, 264, 266, 267

Estilo 6, 15, 73, 74, 77, 78, 79, 82, 86, 89, 90, 91, 289, 306, 307, 308

Estratégia 2, 5, 94, 133, 143, 146, 174, 315, 327, 357

Ética 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35, 105, 292, 304

Experiência de Consumo 287, 289, 291, 301

## **F**

Ferramenta 20, 30, 40, 43, 44, 146, 148, 176, 177, 178, 179, 181, 205, 224, 276, 291, 326, 358, 362, 366, 395, 402, 405

Ferramentas Financeiras 201, 202, 203, 204, 205, 206

Financeiro 7, 30, 125, 134, 143, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 199, 202, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 315, 323, 325, 329, 331, 333, 335, 338, 402

## **G**

Gerenciamento de Custos 202, 203, 206

Gestão Financeira 8, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Grupo 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 25, 29, 75, 77, 78, 79, 84, 95, 96, 101, 107, 108, 111, 128, 129, 130, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 208, 211, 252, 267, 276, 277, 278, 284, 286, 288, 291, 312, 405

## **I**

Indivíduo 1, 7, 8, 10, 16, 18, 25, 26, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 96, 98, 104, 106, 112, 118, 204, 276, 289, 291, 292, 298, 311, 394

Inteligência Emocional 6, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 71, 72

Investimento 8, 27, 151, 191, 203, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 307, 316, 357

## **L**

Liderança 6, 4, 6, 7, 9, 13, 15, 16, 18, 28, 45, 51, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 109, 121, 186, 255, 363, 364, 367

Logística Integrada 7, 165, 166, 168, 169, 170

## **M**

Marcas Regionais 9, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 281, 284, 286

Motivação 4, 15, 26, 37, 38, 41, 56, 58, 61, 62, 66, 74, 78, 101, 103, 108, 139, 310, 364

## **N**

Novo Luxo 287, 288, 289, 292, 294, 295, 296, 297, 298, 299

## **O**

Oportunidades de Melhoria 202, 203

Ovinocultura 239, 241, 242, 245

## **P**

Países 4, 123, 129, 184, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 269, 311, 343, 344, 345

Percepção 6, 9, 4, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 42, 82, 86, 95, 97, 99, 103, 111, 112, 114, 115, 187, 224, 228, 235, 270, 271, 272, 274, 275, 277, 278, 281, 286, 287, 306, 307, 311

Perfil 8, 29, 30, 31, 45, 63, 65, 128, 147, 148, 165, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Prazer 41, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 275, 291, 292, 293, 295, 297

Presbíteros 6, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105

Processos 2, 4, 5, 7, 9, 10, 71, 76, 78, 80, 81, 82, 93, 96, 118, 125, 133, 134, 136, 143, 144, 145, 146, 152, 162, 165, 166, 168, 170, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 203, 206, 239, 271, 274, 333, 339, 344, 349, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 366, 367, 391, 392, 398, 399, 401, 404

Psicodinâmica do Trabalho 6, 95, 96, 98, 103, 104, 105

## **R**

Regulação 40, 41, 47, 48, 54, 95, 98, 99, 102, 103

Remuneração 49, 212, 213, 227, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 267, 303, 304, 310, 364, 366

Risco 3, 79, 106, 107, 111, 114, 117, 118, 119, 137, 139, 156, 168, 185, 186, 188, 190, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 218, 220, 221, 225, 323, 335, 344

Rotina 126, 176, 177, 178

## **S**

Sistema 1, 3, 11, 14, 15, 18, 29, 31, 32, 34, 62, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 116, 118, 119, 130, 135, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 168, 170, 204, 228, 229, 232, 241, 242, 246, 269, 306, 307, 310, 312, 313, 329, 340, 341, 342, 343, 345, 346, 355

Sofrimento 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

Startups 7, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 162, 407

## T

Teoria dos stakeholders 185, 186, 188, 197, 198

Trabalho 6, 8, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 71, 76, 79, 83, 84, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 141, 142, 143, 146, 150, 152, 153, 156, 160, 161, 162, 165, 166, 173, 176, 178, 179, 180, 181, 190, 201, 204, 208, 209, 210, 220, 221, 223, 224, 228, 230, 231, 234, 239, 242, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 267, 268, 269, 272, 278, 285, 293, 298, 299, 303, 304, 306, 307, 309, 310, 311, 318, 335, 343, 350, 351, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 389, 390, 405

# ADMINISTRAÇÃO:

## CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO:

## CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021