

ESTILO GERENCIAL E OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM: PRIORIDADES A PARTIR DA PERSPECTIVA DE EMPRESÁRIOS JUNIORES DO RIO GRANDE DO SUL

ROGER DA SILVA WEGNER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

VANIA DE FATIMA BARROS ESTIVALETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

AMANDA OLIVEIRA RAMADAM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

JULIA TONTINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

ELIETE DOS REIS LEHNHART

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

ESTILO GERENCIAL E OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM: PRIORIDADES A PARTIR DA PERSPECTIVA DE EMPRESÁRIOS JUNIORES DO RIO GRANDE DO SUL

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um tema de interesse desde os tempos mais remotos, em que as pessoas se reuniam em grupos quando precisavam atingir algum objetivo. A liderança é um processo dinâmico, influenciado pelas novas exigências de tarefas, o próprio grupo, e os membros individuais. Percebe-se que não há uma maneira correta de conduzir uma equipe, os líderes precisam ser capazes de exercer um leque de comportamentos para manter seu papel de forma eficaz (Giustina, Gasparetto, & Lunkes, 2020; Lizote et al. 2022; Souza & Wood, 2022; Calvosa & Ferreira, 2023).

Ampliando essa compreensão, as teorias mais contemporâneas sobre liderança buscam considerá-la como um fenômeno complexo, evidenciando a influência de diversos fatores, como sociais, históricos, contingenciais e culturais (Gomes & Cruz, 2007). Sob a perspectiva organizacional, Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) descrevem que o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Ao analisar esse tema, verifica-se a importância de sua ampliação para outros contextos ainda pouco explorados, como a discussão acerca das Empresas Juniores (EJs).

O estilo gerencial desenvolvido nas EJs conduz a administração dos recursos, a orientação dos integrantes e a qualidade nos serviços oferecidos. Costa e Silva (2020) relatam que a liderança promove transmissão dos recursos entre o líder e a sua equipe, e esse processo busca proporcionar o engajamento, autonomia e capacitação profissional. Essa capacitação profissional pode ocorrer por meio da aprendizagem organizacional (AO) (Moreno et al., 2022). A aprendizagem organizacional, assim como a liderança, se caracteriza pelo processo contínuo de criar e reter informações no nível individual, grupal e organizacional (Prange, 2001). Sendo assim, o conhecimento criado pode ser tanto transferido como armazenado (Bertolini & Larentis, 2019; Cazane, Valentim, & Otre, 2022).

No contexto das EJs percebe-se que o conhecimento é desenvolvido por meio da prática, uma vez que a criação do conhecimento é vinda do conteúdo passado pelos professores e das experiências vivenciadas pelas atividades desenvolvidas no dia a dia. Outrossim, podem ser destacadas múltiplas formas de aquisição de conhecimento, tais como: leituras, treinamentos, palestras, dentre outros, uma vez que os jovens que ingressam nas EJs buscam uma aproximação com a realidade do mercado de trabalho (Araújo, 2016).

O chamado Movimento Empresa Júnior (MEJ), entende que as EJs atuam em consonância com as organizações empresariais, enaltecendo um discurso empreendedor (Palassi, Martinelli, & Paula, 2020). Na perspectiva dessas autoras, o MEJ tem a intenção de fortalecer as EJs, por meio de visitas para esclarecer dúvidas e envolver cada vez mais as EJs nesse movimento. As EJs espalharam-se por todo o Brasil, em cada estado existe uma federação que representa e orienta as empresas, além de fomentar o empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior.

A relação existente entre o estilo gerencial e a aprendizagem organizacional vem sendo evidenciada por alguns autores (Isidro & Guimarães, 2008; Delfino & Silva, 2014; Topanotti, Vieira, & Yamaguchi, 2018). Segundo Hörbe (2016), um dos grandes desafios dos líderes é criar um ambiente organizacional voltado à aprendizagem. Portanto, a justificativa desta pesquisa recai sobre a necessidade de desenvolver um estudo que vise compreender os fatores mais relevantes sobre o estilo gerencial e as oportunidades de aprendizagem no cenário das empresas juniores (Ramadam et al., 2019). Esses autores sinalizam ainda para a utilização de métodos multicritérios para compreender como esses construtos se comportam nessas

organizações. Além disso, não foram encontrados estudos que explorem essas temáticas no contexto das EJs. Diante desse cenário, a presente pesquisa tem como objetivo elencar as prioridades referentes ao Estilo Gerencial e as Oportunidades de Aprendizagem nas organizações, segundo a perspectiva dos empresários juniores do Rio Grande do Sul.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estilo Gerencial

Pesquisadores e organizações detêm interesse na temática liderança, devido a sua instigante relevância e aplicação (Lizote et al. 2022; Souza & Wood, 2022; Calvosa & Ferreira, 2023). Bergamini (1994) acredita que as primeiras pesquisas sobre liderança começaram por volta do ano 1.300, com estudos de filósofos como Platão em sua obra “A República”, que abordava sobre educação e treinamento de líderes políticos. Por isso, devido à longa existência, diferentes interpretações foram criadas sobre o conceito de liderança; alguns ressaltam características de personalidade, outros levam em consideração aquilo que o líder faz para descrevê-lo (Medeiros & Leone, 2017). As teorias modernas são desenvolvidas com base na percepção de que o líder deve ser um mediador, exercendo influência sobre os funcionários para que os objetivos sejam alcançados (Oliveira, 2010).

Por outro lado, Melo (2004) salienta que os estudos sobre liderança têm enfatizado a função gerencial do líder, trazendo um paradoxo na literatura sobre liderança e gerenciamento, se esses conceitos são distintos ou se complementam. Nesta pesquisa, essas duas nomenclaturas serão utilizadas como sinônimos, já que ambos os conceitos possuem o mesmo sentido e diferem somente na terminologia, pois a liderança é uma função de qualquer gerente, e esses, líder e gerente, buscam o mesmo fim, atingir os objetivos organizacionais (Melo, 2004).

Gosendo e Torres (2010) destacam que o gerenciamento de uma organização está relacionado com a essência de liderar, vínculo que vem sendo evidenciado por autores da área. No ambiente organizacional, os líderes adquirem a qualidade e o sentido de saber gerenciar. Desta forma, o termo liderança e gerência passaram a ser empregados como sinônimos, uma vez que as diferenças se encontram apenas na nomenclatura (Melo, 2004; Gosendo & Torres, 2010).

Melo (2004), desenvolveu e validou a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) para mensurar o grau com que líderes e funcionários manifestavam os fatores denominados de Tarefa, Relacionamento e Situacional. Essa Escala foi desenvolvida a partir de estudos que compreenderam a evolução da liderança (teoria contingencial e situacionais, abordagens transacional e transformacional, entre outras), integrando diferentes focos da gerência (Melo, 2004; Couto, 2015). A validação da escala foi importante para verificar propriedades psicométricas eficazes para identificar os estilos gerenciais presentes em unidades de análise, sendo possível realizar estudos sobre essa temática em outros ambientes (Couto, 2015).

De acordo com Melo (2004), o fator denominado de “Tarefa” refere-se à preocupação que o líder tem em estruturar o seu papel e de seus funcionários, na intenção de favorecer as realizações das tarefas, metas e objetivos estratégicos. Desta forma, esse fator estabelece padrões de desempenho que proporcionam a supervisão e o controle do comportamento dos funcionários. Em relação ao fator “Relacionamento”, esse aborda as questões voltadas às relações da equipe com o líder. Essas relações associam-se à confiança entre as partes, respeito, apoio, amizade, interesses e opiniões. O último fator denominado de “Situacional”, diz respeito às habilidades que os líderes apresentam em relação a adaptações que as situações de mudanças adversas provocam no ambiente de trabalho. Por conseguinte, tornam-se

necessárias as modificações no comportamento do líder sobre as necessidades de cada membro da equipe (Melo, 2004).

A partir de cada um dos fatores, foram desenvolvidos os itens correspondentes à escala, somando 33 variáveis, dessas, 11 estavam relacionados ao fator “tarefa”, 10 correspondentes ao fator “relacionamento” e 12 ao fator “situacional”. Os itens construídos foram baseados nos comportamentos dos líderes no dia a dia nas organizações e nas suas relações com os subordinados. Ao final do estudo, 19 itens formaram a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), em que sua principal contribuição está relacionada à utilidade em outros estudos na área de comportamento organizacional, introduzindo o conceito de estilo gerencial, observando como esse se relaciona com as atitudes dos colaboradores e os resultados obtidos (Melo, 2004).

Hörbe (2016) ao analisar colaboradores de uma empresa ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade concluiu que o estilo de liderança voltado ao Relacionamento apresentou as maiores médias dentre os três estilos analisados. Segundo essa autora, os líderes procuram dialogar abertamente com as suas equipes e envolvê-los na tomada de decisão. Já no estudo desenvolvido por Fernandes, Siqueira e Vieira (2014) a maior média atribuída pelos colaboradores de organizações não governamentais, públicas e privadas ficou concentrada na dimensão tarefa, a qual refere-se à valorização da hierarquia, rigidez no cumprimento de prazo e normas e regras estabelecidas. Tais resultados evidenciam que as posturas das lideranças diferem dependendo do contexto que está sendo analisado.

Vargas, Moura, Maders, & Horbe (2018) destacam, que o estilo gerencial orienta as ações de um indivíduo na organização, determinando a forma com que esse conduz seus relacionamentos e toma decisões. Além disso, o líder, de acordo com o seu perfil, pode proporcionar um ambiente propício para a aprendizagem (Hörbe, 2016). Com isso, nesta pesquisa busca-se desenvolver o tema estilo gerencial, bem como relacioná-lo com a aprendizagem organizacional.

2.2 Oportunidade de Aprendizagem

A ênfase dada à aprendizagem acarreta aos indivíduos condições para desenvolver concentração, assimilação, processamento, retenção das informações e habilidades (Rodrigues & Schimiguel, 2018; Moreno et al. 2022). No ambiente organizacional, a aprendizagem contribui para as aptidões dos funcionários na realização das atividades desenvolvidas, termo conhecido como aprendizagem organizacional (Lau, Lee, & Chung, 2019). As organizações buscam oferecer o conhecimento para os funcionários a fim de auxiliar nas estratégias estabelecidas. Ao considerar a aprendizagem organizacional como um fator decisivo, as organizações podem se tornar mais competitivas e maximizar sua capacidade de sobreviver no mercado (Imran, Ilyas, & Aslam, 2016).

Além disso, Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que o conhecimento e o aprendizado são fatores interligados presentes nas organizações. O aprendizado pode proporcionar conhecimento, este último, relacionado às fórmulas, números e palavras, sendo caracterizado pelo modo explícito e fácil, ou ainda pode ser um conhecimento pessoal (tácito), de difícil explicação (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esses autores acreditam que é necessário criar ambientes que possam ser capazes de relacionar o que é possível explicar, explícito, com aquilo que não está claro, tácito.

Diferentes formas e metodologias proporcionam o processo de aprendizagem (Aquino & Moreira, 2018). No que se refere à aprendizagem organizacional, essa provém das experiências adquiridas pelas pessoas no decorrer do tempo e relaciona-se com aspectos cognitivos ou comportamentais, devido aos conhecimentos tácitos, explícitos ou ambos, desenvolvendo processos que provocam mudanças (Argote & Miron-Spektor, 2011). Dessa

maneira, a aprendizagem é decorrente da necessidade de dividir experiências e aprendizados com outra pessoa e, por estar relacionada à necessidade, pode ou não ocorrer de forma contínua (Santos & Sampaio, 2016).

Um dos aspectos importantes, ao se trabalhar a aprendizagem organizacional, é resgatar suas raízes advindas da aprendizagem individual, à qual é obtida por meio da experiência, observação e capacidade de reflexão e avaliação de situações que podem ocorrer no trabalho, provocando modelos cognitivos e interpretativos, criando uma rotina pessoal de trabalho de cada indivíduo (Kim, 1998). A partir desses aspectos, é que a aprendizagem individual pode se tornar organizacional, quando esses modelos mentais pessoais passam do individual para o grupal, sendo compartilhado entre os membros da organização (Kim, 1998). Dessa maneira, a organização tem a possibilidade de disseminar o compartilhamento de aprendizagem, de estruturas cognitivas e interpretativas dos indivíduos (Bastos, Gondim, & Souza, 2004).

Diferentes autores demonstraram a relevância da aprendizagem aplicada ao contexto organizacional (Belle, 2016; Somech & Naamneh, 2019; Kasemsap, 2019). A capacidade de aprender e adaptar-se rápido é possível por meio de conhecimento, aspectos esses advindos da ênfase na aprendizagem, decisivo também para a competitividade organizacional (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Nesta perspectiva, Mourão et al. (2014) validaram uma escala que busca medir a oportunidade de aprendizagem no ambiente organizacional, verificando a percepção das oportunidades, tanto informal, quanto formal, que os funcionários apresentam nas suas atividades. A adaptação e validação da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) foram desenvolvidas por esses autores. A escala inicialmente foi composta por 20 variáveis distribuídas de acordo com os subsistemas de TD&E - análise de necessidades de treinamento, planejamento, execução e validação. Após o desenvolvimento da validação e a realização dos testes estatísticos, a escala passou a conter um único fator explicado por 13 variáveis, apresentando um índice de precisão (Alfa de Cronbach) de 0,94 e o valor de *eigenvalue* (autovalor) de 7,40 (Mourão et al., 2014).

Dessa forma, a escala tem como objetivo indicar as contribuições referentes à avaliação de oportunidade de aprendizagem que as organizações concedem a partir da percepção de seus funcionários. Além disso, é possível relacionar essa escala com outras variáveis pertencentes à temática de comportamento organizacional (Mourão et al., 2014). Nesse contexto, verifica-se a importância de compreender as oportunidades de aprendizagem organizacional associada ao estilo gerencial, denotando a relação entre esses tópicos e a sua contribuição, tanto para a teoria, quanto para a prática gerencial.

3 MÉTODO

3.1 Objeto de estudo e procedimento de coleta de dados

Para atender ao objetivo de elencar as prioridades referentes ao Estilo Gerencial e as Oportunidades de Aprendizagem nas organizações, segundo a perspectiva dos empresários juniores do Rio Grande do Sul, a presente pesquisa se caracterizou como descritiva, com abordagem quantitativa. O objeto de estudo foram os estudantes que atuam nas empresas juniores situadas no estado do Rio Grande do Sul. Essas empresas são formadas por estudantes de graduação de Instituições de Ensino Superior (IES) e objetivam aliar a teoria estudada em sala de aula à prática do mercado, por meio da prestação de serviços de consultoria e assessoria às empresas (Carvalho, 2018).

Dessa forma, participaram dessa pesquisa 120 empresários juniores do estado do Rio Grande do Sul. A amostra foi caracterizada como não-probabilística, bem como por acessibilidade. A coleta de dados configurou-se como uma *survey*, e foi operacionalizada por meio de um questionário composto por duas escalas, a Escala de Avaliação dos Estilos

Gerenciais (EAEG) desenvolvida por Melo (2004), com 19 itens distribuídos em três dimensões: relacionamento, tarefa e situacional e, a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), adaptada e validada por Mourão et al. (2014), unidimensional composta por 13 itens.

Cabe destacar que foram necessárias algumas adaptações para que o modelo ficasse mais adequado à população estudada. Nas questões da EAEG, optou-se por incluir “gerente imediato” às afirmações, além de modificar “funcionários” por “membros”. Essa modificação de nomenclatura também ocorreu na EPOA e, nessa escala, a variável “Incentiva a escolarização dos funcionários” foi modificada para “Incentiva a escolarização dos membros (participação em cursos”, e a variável “Desenvolve programas de educação continuada” foi retirada do questionário, visto que não se adéqua ao contexto analisado.

O instrumento final foi composto por 31 questões, correspondendo às escalas de EAEG e EPOA, conforme Figura 1. Justifica-se a utilização destes dois instrumentos devido ao objetivo da presente pesquisa. A aplicação do questionário ocorreu pelo Formulário *online* do Google. O contato com os membros das EJs ocorreu por intermédio dos diretores, por meio de um *e-mail* disponibilizado no *site* delas. Os diretores de todas as EJs que possuem registro junto à Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul [FEJERS] foram contatados, sendo solicitada a divulgação aos demais membros da empresa.

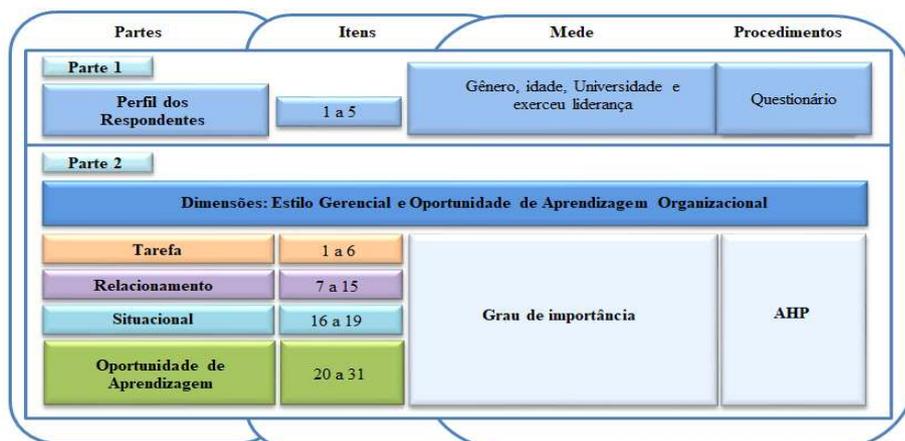


Figura 1. Representação do questionário e método empregado

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Figura 1, é possível entender resumidamente como se procedeu a distribuição das variáveis em relação aos construtos analisados. A seguir descreve-se o método utilizado e o desenvolvimento da modelagem, referente aos construtos estilo gerencial e oportunidade de aprendizagem.

3.2 Procedimentos de análise de dados

Para desenvolver a modelagem dessa pesquisa, foi empregado o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Esse método foi desenvolvido por Thomas A. Saaty em 1980, e sua utilização é considerada importante devido ao seu envolvimento na tomada de decisão, e seus resultados precisos quanto à solução de questões inseridas em ambientes complexos (Saaty, 1991). O AHP busca elencar as variáveis por meio de ações ordenadas que se localizam no primeiro, segundo e terceiro plano, que fazem parte do conjunto do processo decisivo.

Esse método oferece uma dimensão de importância relativa, que se revela em unidades de dominância, destacando os julgamentos por meio de comparações pareadas. Assim, a

escala de razão de importância relativa, é manifestada sobre unidades de prioridade, advindas de cada um dos conjuntos de comparações, além de uma escala de valor global de prioridade, que se obtém um ranking das alternativas (Saaty, 1990).

Para Saaty (1994), o AHP é estruturado por meio de uma hierarquia, em que esse segue um processo de priorização que indica decisões em resposta às questões. Essas decisões ocorrem por meio da dominância que um elemento acarreta a outro, quando se compara com uma determinada propriedade. Dessa maneira, a primeira etapa da hierarquia, ou seja, a primeira parte do método representa um objetivo, enquanto nos demais níveis estão os demais critérios que representam algum impacto nesse objetivo estabelecido. No segundo nível da hierarquia, estão os subcritérios que foram consideradas para o método.

Como salientado, o método busca privilegiar os critérios e subcritérios a partir da percepção do julgador. O julgamento é executado par a par, por meio da escala de importância de Saaty (1990), conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1
Escala de avaliação de AHP

Escala	Avaliação	Recíproco
Extremamente preferido	9	1/9
Muito forte a extremo	8	1/8
Muito fortemente preferido	7	1/7
Forte a muito forte	6	1/6
Fortemente preferido	5	1/5
Moderado a forte	4	1/4
Moderadamente preferido	3	1/3
Igual a moderado	2	1/2
Igualmente preferido	1	1

Fonte: Saaty e Shih (2009).

O AHP aplica a composição de hierarquia para tornar mais simples problemas que são por natureza complexas. Nessa pesquisa o número de níveis foi apontado juntamente com as informações obtidas pelas empresas juniores analisadas. Assim, foi relacionada a diferenciação dos critérios, e em que o processo de desfragmentação pode apresentar nas matrizes, em que os inícios direcionam a força ou império de um componente sobre o outro.

Após a especificação do processo, também se realiza o cálculo do índice de consistência (IC). Esse índice é calculado com o emprego do λ_{max} , alcançado por: $IC = (\lambda_{max} - n) / (n-1)$. Na formalização, o cálculo da razão de consistência (RC) advém aplicando-se: $CR = IC / IR$. Com isso, o índice randômico (IR) é alcançado por simulação e é sintetizado na Tabela 2. Na maioria das vezes, uma consistência que se pode aceitar para $n > 4$ é quando $RC \leq 0,10$ (Saaty, 1991).

Tabela 2
Índice randômico

<i>n</i>	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>IR</i>	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48

Fonte: Saaty (1991).

Portanto, pode-se verificar a consistência do julgamento perante o entendimento do julgador, do mesmo modo que deve ser observado se estão logicamente relacionados (Saaty, 2008). Justifica-se a utilização desse método nessa pesquisa devido aos resultados que esse pode oferecer, pois, de acordo com o objetivo estabelecido, o método AHP é capaz de elencar em ordem de prioridade o julgamento dado as variáveis analisadas. Assim, ele apresentou

resultados eficientes para o desenvolvimento dessa pesquisa, sendo possível comparar as variáveis entre si e verificar o seu grau de importância. Para desenvolver a presente modelagem, foram utilizadas as médias dos construtos e as variáveis. Assim, foram criadas as matrizes de comparação. Salienta-se que o julgamento desta pesquisa foi desenvolvido em cima das médias das variáveis citadas. Utilizou-se a escala de importância de Saaty (2008) para elencar as prioridades referente Estilo Gerencial e a Oportunidades de Aprendizagem sobre a percepção destes profissionais. Partindo disso, os passos utilizados na aplicação do método na presente pesquisa são detalhados nos próximos parágrafos.

O primeiro passo da pesquisa foi desenvolver a árvore hierárquica do problema e, nessa etapa, foi delineada a estrutura do modelo. Inicialmente foi definido o objetivo geral, que se refere a elencar as prioridades referentes ao modelo de Estilo Gerencial (Melo, 2004) e ao modelo de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (Mourão et al., 2014), procurando identificar os critérios e subcritérios mais significativos diante da percepção de empresários juniores do Rio Grande do Sul.

O segundo passo foi a execução e, nessa etapa, foram desenvolvidas as matrizes de comparação dos critérios e subcritérios e os vetores de prioridade global. No Estilo Gerencial, foram estabelecidos 3 critérios: Tarefa, Relacionamento e Situacional, a Tarefa é composta por 6 subcritérios, o Relacionamento possui 9 subcritérios e o critério Situacional apresenta 4 subcritérios (Melo, 2004). O critério Oportunidade de Aprendizagem nas Organizações apresenta 12 subcritérios (Mourão et al., 2014).

Diante disso, avaliaram-se as variáveis mencionadas de acordo com a combinação binária, empregando a escala apresentada na Tabela 1. A escala contempla 9 valores e seus recíprocos, do qual, os valores 3, 5, 7, 9, caracterizam a ordem de grandeza da comparação paritária, os valores 2, 4, 6, 8, descrevem os valores intermediários e o valor 1 reproduz a igualdade de importância. Por meio desses valores, foi possível realizar a comparação paritária dos critérios e subcritérios. Assim, foi desenvolvido o julgamento mediante a média das variáveis respondidas pelos empresários juniores.

No terceiro passo, foram realizadas as análises das comparações par a par, por meio do vetor de prioridade. Esse vetor identifica a ordem de importância dada pelo julgamento e a consistência dos critérios e subcritérios. O índice de consistência para os critérios (Tarefa, Relacionamento, Situacional e Oportunidade de Aprendizagem) foi 0,9, isso se justifica pela composição da matriz ser 4X4. No critério Tarefa, foi adotado um índice de 1,24, sendo uma matriz de 6x6 elementos, no Relacionamento foi usando um índice de 1,45 sendo uma matriz de 9X9 elementos; no critério Situacional, foi empregado um índice de 0,9, sendo uma matriz de 4X4 elementos; e, no critério Oportunidade de Aprendizagem nas Organizações, foi usado um índice de 1,48, sendo uma matriz de 12X12 elementos. A extensão do método utilizou um erro de até 0,10 de consistência, conforme mencionado por Saaty (2008).

O último passo foi a classificação dos valores obtidos por meio da análise global e local dos critérios e subcritérios, apontando as variáveis mais priorizadas e os menos priorizadas. A modelagem desta pesquisa e destaca o objetivo central, os critérios e subcritérios. Por meio do AHP, foi possível fazer um *ranking* das variáveis estudadas, compreendendo a ordem de prioridades. Ressalta-se que os dados foram analisados no *software Microsoft Excel*©.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os 120 empresários juniores que participaram da pesquisa, o perfil predominante foi o gênero masculino (53,30%), e faixa etária entre 18 e 22 anos (70,80%). Em relação às Instituições de Ensino Superior dos empresários juniores, notou-se que 95,80% estudam em Instituições Públicas, sendo 49,20% da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 35% da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o restante (15,80%) refere-se às outras Universidades do Estado. No que diz respeito à ocupação de cargos de liderança, 60% dos respondentes afirmaram já ter exercido a liderança nessas empresas.

Por meio do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), foi possível identificar os critérios e subcritérios priorizados pelos empresários juniores. Assim, a utilização desse método foi eficiente, ao elencar em graus de prioridades as variáveis analisadas, visando destacar as mais priorizadas e menos priorizadas. A Figura 2 mostra os julgamentos dos gestores mediante os critérios e subcritérios desenvolvidas a partir da escala de Melo (2004) denominada de Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) e da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), adaptada e validada por Mourão et al. (2014).

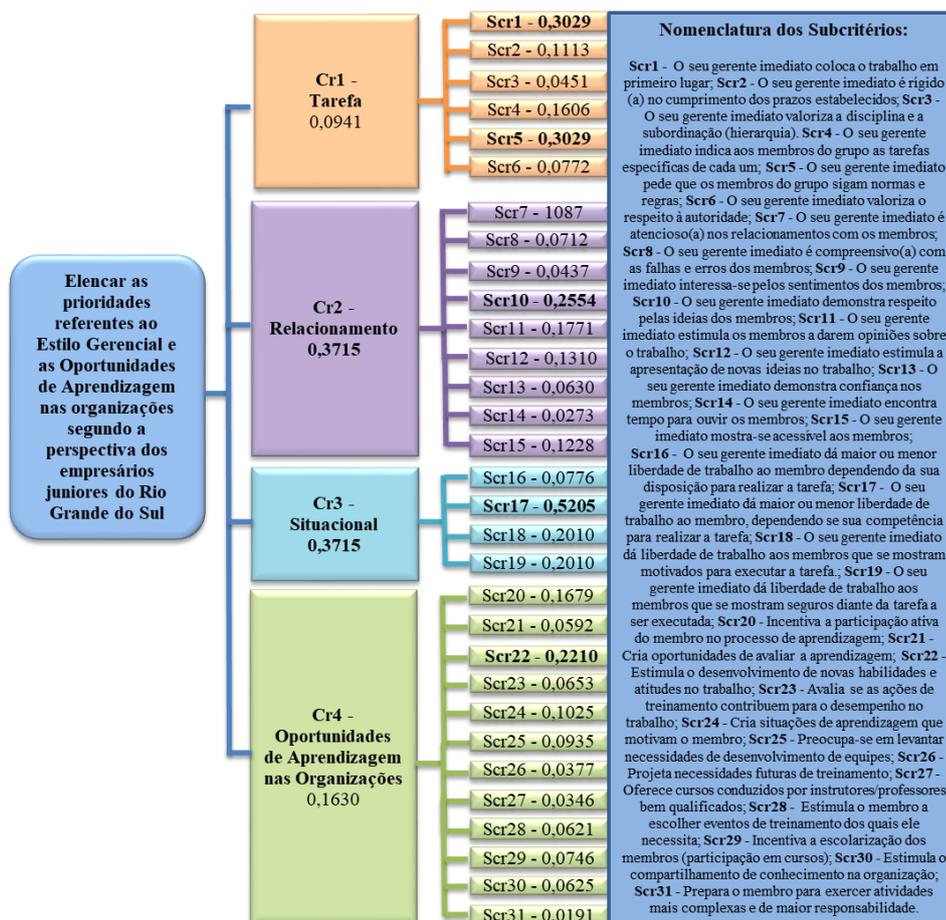


Figura 2. Peso global dos critérios e peso local subcritérios normalizados diante da percepção dos empresários juniores

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados, notou-se que os critérios Cr2 – Relacionamento e Cr3 – Situacional foram os mais priorizados (0,3715) diante da percepção dos empresários juniores. O critério definido como Relacionamento, na visão de Melo (2004) refere-se à

relação entre o líder e a equipe, caracterizada por amizade, confiança mútua, respeito pelas ideias e calor humano nas relações. No contexto das empresas juniores, os colaboradores buscam valorizar as relações interpessoais tais como a facilitação, orientação e o apoio. Assim, o foco dessas empresas é o desenvolvimento das pessoas, e Melo (2004) identificou em seu estudo que o fator Relacionamento é bem valorizado no ambiente organizacional brasileiro, assim, neste contexto também se confirma essa realidade. Ressalta-se que a ideia de sucesso nas EJs está pautada nos relacionamentos, sendo necessários esforços coletivos e não apenas individuais (Palassi et al., 2020).

O critério Situacional está ligado com as habilidades que o líder apresenta no meio de trabalho, em que o gestor busca ser flexível de acordo com os motivos e as necessidades que a equipe apresenta (MELO, 2004). As EJs são conhecidas por fomentarem o empreendedorismo e estão pautadas na ideologia meritocrática, portanto as ações devem ser recompensadas pelo merecimento (Palassi et al., 2020). Nesse sentido, os membros direcionam seus esforços para a realização das tarefas, desenvolvendo-as de forma eficiente e de acordo com cada situação.

Em contrapartida, o critério que obteve o menor grau de prioridade foi “Tarefa” com 0,0941. Essa realidade se justifica pelo fato de os colaboradores acreditarem que as tarefas, metas e objetivos são explanados de forma clara e bem explicados pelos seus líderes. No entanto, entende-se que o critério Tarefa é importante no cenário das empresas juniores, pois, de acordo com Silva, Felix e Autran (2020) as atividades que ocorrem no ambiente empresarial resultam em aprendizagem.

O critério Oportunidades de aprendizagem nas organizações ficou na terceira posição (0,1630) de prioridade. Na visão cognitiva, Easterby-Smith, Araujo e Burgoyne (1999) relatam que a aprendizagem organizacional é percebida como um procedimento eficiente que envolve o processamento, a interpretação e as respostas sobre as informações externas e internas de natureza predominantemente clara. O compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores estimula a aprendizagem organizacional, pois os indivíduos trocam e somam aprendizagem e experiências, colaborando para o desenvolvimento da organização em que estão inseridos.

As empresas juniores são percebidas como um laboratório de conhecimento, onde os alunos colocam em prática todo conhecimento adquirido em sala de aula, essa é finalidade da existência dessas organizações. De acordo com Chiva e Alegre (2005) a percepção psicossocial da aprendizagem é compreendida por meio da interação entre a aprendizagem organizacional (coletiva) e a aprendizagem individual, que mostra os dilemas e a tensão apresentada aos trabalhadores quando buscam equilibrar as prioridades organizacionais (sociais) e pessoais (psicológicas).

No Critério “Tarefa”, os subcritérios Scr1 e Scr5 tiveram o maior peso local (0,3029), esses se referem ao “O seu gerente imediato coloca o trabalho em primeiro lugar” e “O seu gerente imediato pede que os membros do grupo sigam normas e regras”. Um dos objetivos das EJs está voltado ao desenvolvimento dos próprios profissionais. Nessa perspectiva, o trabalho está em primeiro lugar, na percepção dos empresários juniores, pois eles almejam o próprio desenvolvimento, buscando realizar as atividades para adquirir experiência e sucesso na vida profissional. Os respondentes acreditam que o bom rendimento desempenhado em uma EJ vai resultar em experiência e conhecimento. Outrossim, o trabalho é visto como uma atividade ontológica, que exerce um papel importante na reconfiguração e reestruturação do trabalhador, o ato de trabalhar é significativo para a transformação do sujeito (MENDES, 2007).

As EJs necessitam de um direcionamento para atingir os objetivos, desse modo, essas organizações utilizam instrumentos gerenciais visando alcançar os melhores resultados. Assim, a criação de normas e regras vem a esse encontro. Os empresários acreditam que essa ação permite a padronização das atividades, visando à realização das metas e objetivos

estabelecidos. Nessa perspectiva, Garcia e Russo (2019) salientam que o líder exerce um papel fundamental sobre a sua equipe, atribuindo as normas e as regras, conduzindo a sua equipe e buscando desenvolvê-los a fim de obter o melhor rendimento.

No critério “Relacionamento”, destacou-se o subcritério Scr10 como o mais importante (0,2554), o qual aborda a ação “O seu gerente imediato demonstra respeito pelas ideias dos membros”. No contexto das empresas juniores, as ideias são priorizadas, pois os colaboradores compreendem que a empresa é formada por diferentes profissionais de diversas áreas de atuação. Dessa forma, o respeito pelas ideias contribui fortemente para a boa convivência. O fato de exercitar a aceitação, compreensão e adaptabilidade garante a produtividade e evita conflitos internos. Compreende-se que o comportamento do líder pode influenciar negativamente ou positivamente a sua equipe, atuando na sensação de insatisfação ou satisfação dessa (Costa & Silva, 2020).

No Critério “Situacional”, o Scr17 foi o subcritério mais priorizado (0,5205) e refere-se à ação “O seu gerente imediato dá maior ou menor liberdade de trabalho ao membro, dependendo de sua competência para realizar a tarefa”. Nas empresas juniores os gestores acreditam que a liberdade dada aos colaboradores pode aumentar a produtividade. Essa ação ainda pode deixar os membros mais felizes, pois autonomia pode resultar em novas ideias visando à eficiência. “A liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação” (Dias & Borges, 2015, p. 209). Assim, os líderes buscam oferecer autonomia para seus colaboradores na execução dos projetos, pois acreditam que o resultado vindo dessa ação será positivo. Esta autonomia e liberdade dos líderes para com seus colaboradores pode contribuir para o processo de aprendizagem destes indivíduos, já que a aprendizagem advém do compartilhamento de experiências e aprendizados obtidos (Santos & Sampaio, 2016) e o líder/gerente é fundamental neste processo, pois ele atua como um facilitador, ao criar um ambiente mais propício para a aprendizagem (Ichijo & Nonaka, 2007). Dessa maneira, esses achados podem ser considerados pelas organizações, principalmente pelas empresas juniores, foco desta pesquisa, para promover maior aprendizagem organizacional.

O Critério definido como “Oportunidade de aprendizagem nas Organizações” destacou o Scr22 como o subcritério mais importante (0,2210), referindo-se à ação “Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho”. As EJs proporcionam aos seus colaboradores diversas situações, em que esses devem aplicar na prática os seus conhecimentos (Medeiros & Miranda, 2018).

No contexto das empresas investigadas, os respondentes relataram que os líderes incentivam seus membros a buscarem novos conhecimentos e habilidades, que permitem que as atividades sejam desenvolvidas com maior eficiência. A inovação, agilidade, argumentação, criatividade, responsabilidade social e cidadania são algumas das competências desenvolvidas nas empresas juniores. Na Figura 3, é possível analisar o peso global atribuído aos subcritérios analisados sob a percepção dos empresários juniores.

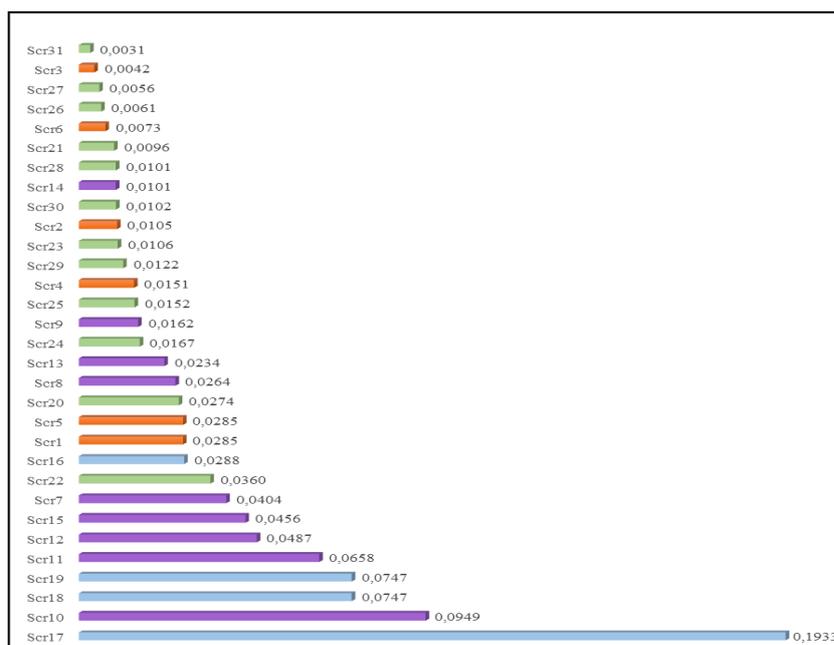


Figura 3. Peso global dos subcritérios normalizados diante da percepção dos empresários juniores

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados, notou-se que o subcritério Scr17 pertencente ao construto “Situacional” foi o mais priorizado (0,1933), e aborda a ideia de “O seu gerente imediato dá maior ou menor liberdade de trabalho ao membro, dependendo de sua competência para realizar a tarefa”. Nas empresas juniores, os gestores buscam oferecer liberdade para os colaboradores, pois acreditam que, por meio dessa ação, o membro se sente mais produtivo para desenvolver suas atividades com maior eficiência.

Em contrapartida, o subcritério Scr31, pertencente ao critério “Oportunidade de aprendizagem nas Organizações”, foi o menos priorizado pelos respondentes (0,0031) e refere-se à ação “Prepara o membro para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade”. Diante desses resultados, infere-se que os membros acreditam que essa ação é umas das mais difíceis de aplicar no dia a dia das empresas, pois essas são constituídas por estudantes voluntários, que possuem, além de suas tarefas empresariais, atividades referentes ao seu curso de graduação.

Na Figura 4, são analisados os índices de consistências dos critérios e subcritérios priorizados sob a percepção dos empresários juniores.

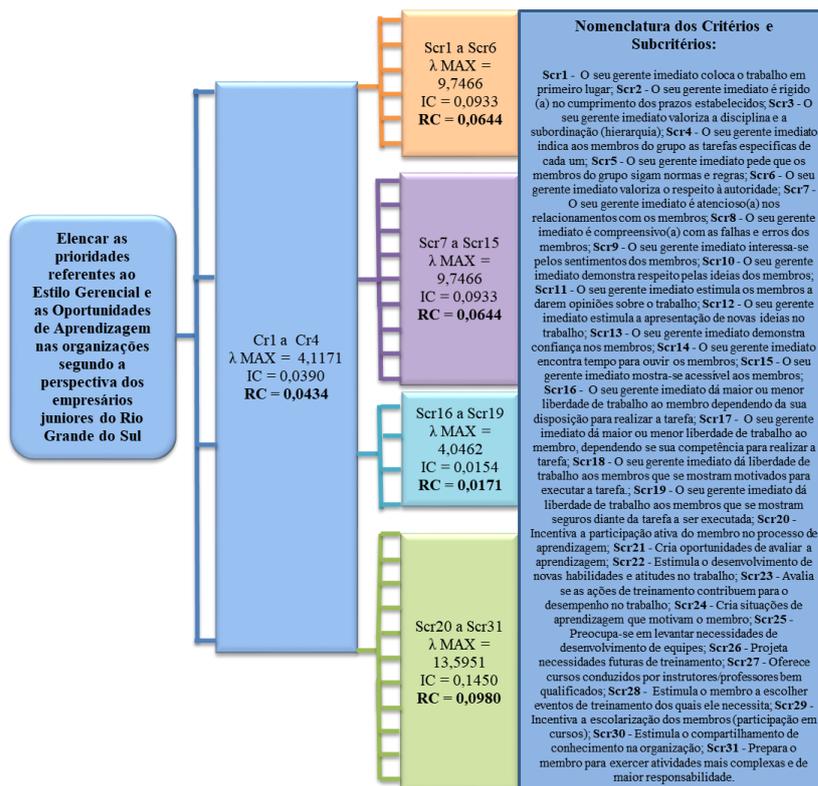


Figura 4. Índice de consistência da matriz diante da percepção dos empresários juniores
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Saaty (1991), o RC das matrizes de comparação deve ser menor ou igual a 0,10. Assim, conforme os dados apresentados nessa pesquisa, notou-se que o julgamento dos critérios e subcritérios foram menores que 0,10, revelando que os julgamentos se apresentam consistentes, como previsto na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou elencar as prioridades referentes ao Estilo Gerencial e as Oportunidades de Aprendizagem nas organizações, segundo a perspectiva dos empresários juniores do Rio Grande do Sul. Nessa perspectiva, foram questionados 120 empresários juniores, desses, o gênero masculino (53,30%) predominou, com idade de 18 a 22 anos (70,80%). Além disso, observou-se que 60% dos respondentes já exerceram o cargo de liderança nas empresas investigadas. Segundo Palassi et al. (2020), as empresas juniores e, em consequência seus membros, vislumbram uma mudança social, dedicando-se a desenvolver atividades que proporcionam um país melhor por meio do empreendedorismo.

Para a modelagem, utilizou-se a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) de Melo (2004), contemplando 3 fatores (Tarefa, Relacionamento e Situacional) e 19 variáveis, e a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), adaptada e validada por Mourão et al. (2014), unifatorial com 11 variáveis. Na análise o método AHP foi aplicado, tendo como proposta auxiliar a priorização dos critérios e subcritérios destacados pelos respondentes.

O método AHP, nesta pesquisa, buscou priorizar as variáveis e fornecer subsídios para justificar as escolhas. Nessa perspectiva, foi empregada a escala de Saaty e Shih (2009) que analisou a importância dos elementos investigados. Essa escala é formada por pesos de priorização, ela permite que os elementos sejam comparados entre si de maneira consistente e racional. A extensão desse método admite um erro de até 10% de consistência.

Os resultados demonstram que os critérios “Relacionamento” e “Situacional” foram os mais priorizados (0,3715) segundo a percepção dos empresários investigados. No que diz respeito ao critério “Relacionamento”, os colaboradores sinalizaram a importância de a equipe apresentar confiança, amizade e respeito mútuo. Percebe-se que os gestores valorizam as relações interpessoais, a facilitação, orientação e o apoio.

Em relação ao critério “Situacional”, observou-se que os membros direcionam seus esforços para as habilidades apresentadas no ambiente de trabalho, buscando exercer a flexibilidade de acordo com as necessidades que a equipe apresenta. Os empresários juniores, além de exercerem sua função na empresa, são estudantes, possuindo diversas atividades paralelas. Dessa forma, os líderes precisam direcionar seus esforços para a realização das atividades, buscando estimular a sua equipe. Além disso, o líder possui papel fundamental na criação de um ambiente que proporcione ou estimule a aprendizagem organizacional. Assim sendo, essas variáveis precisam ser analisadas e consideradas constantemente pelas organizações.

Identificou-se ainda que os empresários juniores priorizaram os subcritérios relacionados ao trabalho, seguir as normas e regras, demonstrar respeito pelas ideias e dar maior ou menor liberdade, dependendo do cargo. Além disso, os respondentes relataram que essas empresas necessitam apresentar regras e normas para que as atividades sejam realizadas com maior eficiência. Os empresários buscam conhecimento e prática para futuramente se colocarem no mercado de trabalho. Ainda, demonstrar respeito pelas ideias fortalece a boa convivência, evita conflitos, garante a produtividade e fornece liberdade aos colaboradores.

Em contrapartida, o critério que obteve menor grau de prioridade foi “Tarefa” com 0,0941. Essa realidade se justifica pelo fato de os colaboradores acreditarem que os seus líderes passam a tarefas, metas e objetivos de forma clara e explícita. O subcritério conhecido como “Preparar os membros para atividades mais complexas”, foi o menos priorizado, já que os empresários juniores são estudantes e voluntários dessas organizações, possuindo além de suas atividades empresariais, tarefas referentes aos estudos. Esse resultado corrobora com os achados de Palassi et al. (2020) que afirmam que os membros das EJs têm muito interesse pela aprendizagem técnica, mas deixam de lado as questões críticas e complexas.

Ressalta-se que o índice de consistência da modelagem realizada foi menor que 0,10, conforme proposto pela literatura. Os resultados encontrados avaliaram o atual cenário em que as empresas juniores, localizadas no Rio Grande do Sul, estão vivenciando em relação ao estilo gerencial e a oportunidade de aprendizagem. Os resultados obtidos demonstram que a pesquisa trouxe contribuições empíricas para o futuro das empresas juniores, sinalizando a importância do desenvolvimento de práticas que ampliam as oportunidades de aprendizado nessas organizações. Além disso, a pesquisa trouxe contribuições práticas para as organizações, visto que as prioridades referentes ao Estilo Gerencial e as Oportunidades de Aprendizagem elencadas pelos empresários juniores podem influenciar o desenvolvimento dessas, sendo necessário incorporar práticas que fortaleçam as habilidades até então pouco exploradas.

A principal limitação dessa pesquisa reside na realidade das empresas juniores localizadas apenas no estado do Rio Grande do Sul. Sugere-se para pesquisas futuras o desenvolvimento de uma modelagem que analise as empresas juniores, localizadas em diversas regiões do país, buscando compreender quais são as ações que estão sendo priorizadas diante ao estilo gerencial e a oportunidade de aprendizagem, contraponto os dados entre diferentes regiões.

REFERÊNCIAS

- Aquino, R. P. N., & Moreira, J. R. (2018). Metodologias ativas de aprendizagem: os reflexos no processo de retenção e evasão dos alunos da educação superior privada. *Outras palavras*, 15(2).
- Araújo, A. R. M. (2016). O desenvolvimento de competência gerenciais a partir de experiências práticas de gestão: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Curitiba. *Anais...* 2016.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- 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. 2004.
- Belle, S. (2016). Organizational learning? Look again. *The Learning Organization*, 23(5), 332-341.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bertolini, A. V. A. G., & Larentis, F. (2019). Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 213-239.
- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2023). Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29, 224-260.
- Carvalho, N. C. (2018). *Projeto empresa júnior faculdade de Barretos*. Barretos.
- Cazane, A. L., Valentim, M. L. P., & Otre, M. A. C. (2022). Percepções das lideranças de micro e pequenas empresas de engenharia sobre a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo e como propulsora da inovação. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(3), 28-40.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68.
- Costa, A. L., & Silva, R. C. (2020). O papel e a influência das lideranças no clima para serviços em restaurantes. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 10(1).
- Couto, F. J. B. (2015). *Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Brasília, Brasília.
- Dias, M. A. M. J., & Guimarães, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.
- Delfino, I. A. L., & Silva, A. B. (2014). O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2).
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (Eds.). (1999). *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*. Sage.
- Federação das empresas juniores do estado do Rio Grande do Sul - FEJERS. *A FEJERS*. Disponível em: <<http://fejers.org.br/a-fejers/>>. Acesso em: 13 de mar. 2023.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 290-310.
- Garcia, F. A. Z., & Russo, R. F. S. M. (2019). Liderança e desempenho da equipe de

- desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(5), 970-1005.
- Giustina, K. A. D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 18(1), 64-81.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18(3), 143-161.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência de los valores organizacionais en los estilos de gerência de las empresas de pequeño porte. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20(45), 29-38.
- Hörbe, T. A. N. (2016). Aprendizagem Organizacional, Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança: O Caso de uma Empresa Ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade – Pnq. 263 f. *Dissertação* (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria: Santa Maria.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford university press.
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23(4), 232-248.
- Isidro, A., & Guimarães, T. A. (2008). Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. *Revista Gestao.Org*, 6(3), 361-378.
- Kasemsap, K. (2019). *Promoting strategic human resource management, organizational learning, and knowledge management in modern organizations*. In: Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management. IGI Global, 879-891.
- Kim, D. H. (1998). *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional*. In: Klein, D. A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lau, K. W., Lee, P. Y., & Chung, Y. Y. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107-123.
- Lizote, S. A., da Silva, D., Mendes, M. D. G. C., & Tridapalli, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(3), 663-683.
- Medeiros, L. S., & Leone, N. M. C. P. G. (2017). Práticas de liderança na gestão imobiliária. *Revista de Gestão Paraíba*, João Pessoa, Paraíba, 24, 210-223. Medeiros, M. C., & Miranda, R. C. R. (2018). Pesquisa sobre Empresas Juniores em Instituições de Ensino Superior do Distrito Federal: Estudo de Caso com Foco no Centro Universitário IESB. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(3), 151-177.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Moreno, E. A., Ensslin, L., Casagrande, J. L., & Dutra, A. (2022). Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(3), 517-540.

- Mourão, L., Abbad, G. da S., & Zerbini, T. (2014). *Oportunidades de aprendizagem nas organizações*. In: Siqueira, M. M. M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Palassi, M. P., Martinelli, R. G. D. O., & Paula, A. P. P. D. (2020). Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do Movimento Empresa Júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 3-12.
- Prange, C. (2001). *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias*. In: Easterby-Smith, M. P. V., Araujo, L. M., & Burgoyne, J. G. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas.
- Ramadam, A. O., Wegner, R. S., Tontini, J., Silva, D. J. C., Rodrigues, G. O., Simonetto, E. D. O., & Estivalete, V. D. F. B. (2019). Análise de cenários envolvendo estilo gerencial e aprendizagem organizacional por meio da dinâmica de sistema. *Pensamento & Realidade*, 34(3), 21-41.
- Rodrigues, A., & Schimiguel, J. (2018). *Estilos de aprendizagem em um curso de sistemas de informação*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Saaty, T. L. (1991). *Método de Análise Hierárquica*. Tradução de Wainer da Silveira e Silva, McGraw-Hill, Makron, São Paulo, SP.
- Saaty, T. L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24(6), 19-43.
- Saaty, T. L., & Shih, H. S. (2009). Structures in decision making: On the subjective geometry of hierarchies and networks. *European Journal of Operational Research*, 199(3), 867-872.
- Saaty, T. L. (2008). Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales*, 102(2), 251- 318.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Santos, J. L., & Sampaio, R. R. (2016). Redes sociais informais e difusão do conhecimento: uma proposta de modelagem em um ambiente de desenvolvimento de projetos de software. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(3), 134-164
- Silva, J. K. B., Felix, V. L., & Autran, M. M. M. (2020). Aprendizagem Organizacional em Redes Sociais: Um Estudo Cientométrico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10, 160-175.
- Somech, A., & Naamneh, M. (2019). Subject coordinators as boundary managers: The impact on team learning and organizational outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 56-73
- Souza, R., & Wood Jr, T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Topanotti, A. P., Vieira, A. C. P., & Yamaguchi, C. K. (2018). *O Papel dos Líderes na Aprendizagem Organizacional Um Estudo Multicaso em Empresas do Sul Catarinense*. XV Amostra de iniciação científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – Programa de Pós-Graduação –UCS, Caxias do Sul.
- Vargas, K. S., Moura, G. L., Maders, T. R., & Horbe, T. D. A. N. (2018). Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(1).