



XXXI Congresso Brasileiro de Custos
20, 21 e 22 de novembro de 2024
- São Paulo / SP -



Controle Gerencial, Aprendizagem e Desempenho Organizacional: O Papel da Liderança

Vitor Correa Silva (UFES) - vitor_correa@msn.com

Nicolle Ferreira Mizzetti (UFES) - nicollefmizzetti@hotmail.com

Ântoni Izoton Bráz (UFES) - a.izotonbraz@gmail.com

Marília do Carmo Silva Lorenzetti (UFES) - marilia.docarmo@hotmail.com

Carlos Roberto Vallim (UFES) - vallim.ufes@gmail.com

Resumo:

Objetivou-se identificar como a liderança empoderadora influencia os controles gerenciais do tipo cibernéticos, a aprendizagem e o desempenho organizacional. Metodologicamente, fez-se um levantamento de campo (survey) junto a 100 (cem) profissionais de diferentes empresas contactados a partir da plataforma LinkedIn. A técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais foi utilizada para a análise dos dados. A teoria da visão baseada em recursos (VBR) foi utilizada para a construção do modelo teórico estrutural proposto. Os resultados indicaram que a liderança empoderadora influencia positivamente tanto na utilização dos controles gerenciais do tipo cibernéticos (orçamento e medidas de desempenho), como no nível de aprendizagem organizacional. Ademais, os controles cibernéticos também influenciam positivamente a aprendizagem organizacional. Por fim, identificou-se que a aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional. Portanto, os resultados foram coerentes com o esperado pelas hipóteses da pesquisa e possuem implicações teóricas, metodológicas e práticas que contribuem para a academia e para a prática gerencial.

Palavras-chave: *Controle Gerencial. Controles Cibernéticos. Liderança Empoderadora. Aprendizagem Organizacional. Visão Baseada em Recursos.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Controle Gerencial, Aprendizagem e Desempenho Organizacional: O Papel da Liderança

RESUMO

Objetivou-se identificar como a liderança empoderadora influencia os controles gerenciais do tipo cibernéticos, a aprendizagem e o desempenho organizacional. Metodologicamente, fez-se um levantamento de campo (*survey*) junto a 100 (cem) profissionais de diferentes empresas contactados a partir da plataforma *LinkedIn*. A técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais foi utilizada para a análise dos dados. A teoria da visão baseada em recursos (VBR) foi utilizada para a construção do modelo teórico estrutural proposto. Os resultados indicaram que a liderança empoderadora influencia positivamente tanto na utilização dos controles gerenciais do tipo cibernéticos (orçamento e medidas de desempenho), como no nível de aprendizagem organizacional. Ademais, os controles cibernéticos também influenciam positivamente a aprendizagem organizacional. Por fim, identificou-se que a aprendizagem organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional. Portanto, os resultados foram coerentes com o esperado pelas hipóteses da pesquisa e possuem implicações teóricas, metodológicas e práticas que contribuem para a academia e para a prática gerencial.

Palavras-chave: Controle Gerencial. Controles Cibernéticos. Liderança Empoderadora. Aprendizagem Organizacional. Visão Baseada em Recursos.

Área Temática: Sistemas de Controle Gerencial e Custos.

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle gerenciais (SCG) representam sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que os gestores utilizam para garantir que o comportamento e as decisões dos seus funcionários estejam alinhados com os objetivos e estratégias da organização (Malmi & Brown, 2008). Siska (2015) complementa afirmando que os SCG são um conjunto de controles que os gerentes têm à sua disposição para conduzir a empresa para os objetivos organizacionais.

Devido à interdependência dos diferentes tipos de controle gerencial, Malmi e Brown (2008) discutem os SCG “como um pacote”, ou seja, como um conjunto de controles gerenciais interrelacionados. Neste sentido, os autores apresentam cinco tipos de controle gerencial: controles de planejamento, controles cibernéticos, controles de remuneração e recompensa, controles administrativos e controles culturais. No entanto, apesar destes diferentes tipos de controle, os controles cibernéticos são tão importantes para a literatura e a prática de gerencial que, durante muito tempo, eles foram associados ao próprio conceito de controle (Malmi & Brown, 2008).

Os controles cibernéticos são sistemas que permitem a quantificação de um fenômeno a partir do estabelecimento de metas que, depois, são comparadas com os resultados realizados (*feedback*) objetivando avaliar se o desempenho está conforme o esperado (Malmi & Brown, 2008). Os controles cibernéticos são exemplificados a partir de quatro sistemas de controle: 1) orçamento; 2) sistemas de medidas de

desempenho financeiras; 3) sistemas de medidas de desempenho não financeiras, e; 4) sistemas híbridos de mensuração desempenho, ou seja, com medidas de desempenho financeiras e não financeiras.

O objetivo dos controles gerenciais do tipo cibernéticos é gerar vários ciclos de *feedback* que permitam um comportamento futuro mais adequado aos objetivos organizacionais (Simons, 1995), sendo, portanto, uma ferramenta que contribui para a aprendizagem organizacional (Henri, 2006). Sobre este aspecto, ressalta-se que a aprendizagem organizacional é um processo socialmente construído e fundamentado em situações concretas, correspondendo às próprias experiências dos sujeitos na sua atual organização, ou derivada de suas experiências em outras organizações (Antonello & Godoy, 2010).

Destaca-se que a aprendizagem organizacional tende a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e, conseqüentemente, para o alcance de uma vantagem competitiva sustentada (Antonello & Godoy, 2010; Leite & Porsse, 2003). Neste sentido, Leite e Porsse (2003) indicam que a diferença entre as capacidades das organizações deriva do papel cognitivo que a aprendizagem produz nelas, caracterizando, assim, a aprendizagem como um recuso estratégico. De forma semelhante, Henri (2006) associa a aprendizagem organizacional ao desempenho e à vantagem competitiva quando relacionadas com os sistemas de controle gerencial. Neste sentido, os sistemas de controle gerencial, tal como os sistemas cibernéticos, podem contribuir para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional (Chenhall, 2005; Henri, 2006).

Porém, é preciso destacar que a intensidade do uso dos sistemas cibernéticos nas organizações tende a ser influenciada pelo estilo de liderança dos gestores (Altoé et al., 2018). Sobre este aspecto, destaca-se que a liderança exerce uma influência significativa na consecução dos objetivos organizacionais gerando, inclusive, um impacto emocional e cognitivo sobre os sujeitos no ambiente de trabalho (Mónaco et al., 2019). Desta forma, o desempenho de uma organização tende a estar relacionado, em certa medida, com a atuação do líder e o seu efeito sobre os liderados (Banderó et al., 2021).

Neste processo de influência social, líderes que conseguem potencializar seus subordinados são considerados líderes empoderadores, ou seja, são aqueles que promovem a mudança da equipe através do seu senso de impacto, competência, escolha e significância. Assim, eles se tornam verdadeiros mentores, pois seu comportamento e habilidades são baseadas na gestão participativa e no desenvolvimento de equipes autônomas objetivando formar novas lideranças (Lasmar et al., 2017). Portanto, espera-se que empresas que possuem uma liderança do tipo empoderadora possam ter maior êxito na utilização de sistemas de controle gerencial, tal como os sistemas cibernéticos, propiciando, assim, a aprendizagem organizacional.

A partir desse contexto, esta pesquisa possui o seguinte problema de pesquisa: **Como a liderança empoderadora influencia os controles gerenciais do tipo cibernéticos, a aprendizagem e o desempenho organizacional?** Como lente teórica para abordar o problema proposto, será utilizada a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que aponta que a diferença entre o desempenho de empresas de um mesmo grupo estratégico é explicada pela diferença entre os recursos internos estratégicos dessas organizações (Barney, 1991). Metodologicamente, fez-se uso de um levantamento de campo (*survey*) junto a 100 profissionais que foram contatados a partir da plataforma *LinkedIn*. A técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais foi utilizada na análise dos dados.

Justifica-se esta pesquisa devido à relevância teórica e prática dos controles cibernéticos para a gestão organizacional, assim como das temáticas liderança e aprendizagem organizacional. A pesquisa, portanto, contribui para a literatura acadêmica e para a prática gerencial, pois investiga os efeitos de aspectos individuais (liderança) em elementos organizacional (controles cibernéticos, aprendizagem e desempenho) preenchendo uma importante lacuna na literatura e, ao mesmo tempo, propiciando *insights* para profissionais do mercado de trabalho sobre a gestão organizacional.

Este artigo possui mais cinco sessões, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico e as hipóteses da pesquisa. A terceira seção apresenta o método, enquanto a quarta seção apresenta os resultados da pesquisa. Ressalta-se que, objetivando tornar a seção de resultados mais concisa e analítica, os resultados do modelo de mensuração foram inseridos na seção do método. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DA PESQUISA

A teoria da VBR aborda que os recursos estratégicos são diferentes de uma organização para outra. Esses recursos representam características particulares da organização e, se forem raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, podem ser fonte de uma vantagem competitiva sustentada para a organização. Os recursos podem ser classificados em três tipos: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional (Barney, 1991).

A liderança pode ser compreendida como um recurso interno das organizações e, mais especificamente, como um recurso de capital humano, conforme Barney (1991). Neste sentido, o desempenho de uma equipe tende a depender, em grande parte, da atuação do líder (Banderó et al., 2021). Na ótica dos SCG e no contexto de liderança empoderadora, Altoé et al. (2018) citam os líderes empoderadores como indivíduos carismáticos, com capacidade de influenciar a equipe para alcançar metas organizacionais, tal como as que são previstas pelos controles cibernéticos, uma vez que esses líderes causam efeitos positivos no desempenho das equipes de trabalho.

Lasmar et al. (2017) complementam afirmando que o comportamento de um líder empoderador é baseado na gestão participativa e com foco no desenvolvimento de equipes autônomas, visto que eles atuam como verdadeiros mentores, acompanhando o desenvolvimento de habilidades e dando autonomia para que as pessoas possam potencializar suas competências, aumentando, assim, o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização.

Dessa forma, pela posição que ocupam, os líderes empoderadores são facilmente percebidos como modelos, pois inspiram os seus subordinados (Mónico, 2019). Neste contexto, quanto mais forte for esta relação entre líder e liderado, maior será o seu nível de comprometimento e engajamento dos liderados (Lasmar, et al. 2017), aspecto que tende a contribuir diretamente para a utilização dos controles cibernéticos (Altoé et al., 2018) e para o nível de aprendizagem organizacional (Banderó et al., 2021). Assim, propõe-se a primeira e segunda hipótese da pesquisa:

Hipótese 1: A liderança empoderadora possui uma relação positiva com os controles cibernéticos.

Hipótese 2: A liderança empoderadora possui uma relação positiva com a aprendizagem organizacional.

Os sistemas de controle gerencial representam um conjunto de práticas formais e informais desenvolvidas nas organizações com o objetivo de direcionar o comportamento dos funcionários para o alcance dos objetivos estratégicos (Malmi &

Brown, 2008). Os controles cibernéticos representam sistemas formais de controle gerencial e podem ser compreendidos como recursos de capital organizacional (Barney, 1991). Destaca-se que Malmi e Brown (2008) caracterizam os controles cibernéticos em quatro diferentes sistemas: sistema orçamentário; sistema de medidas de desempenho financeiras; sistema de medidas de desempenho não financeiras, e; sistema de medidas de desempenho híbridos, tal como o *Balanced Scorecard* (BSC).

Todos estes sistemas operam sob o mesmo princípio básico: define-se uma meta a partir de objetivos estratégicos para as receitas e os gastos (no caso do orçamento) e para as medidas de desempenho e, depois, compara-se os resultados reais com as metas definidas anteriormente. Portanto, espera-se que os controles cibernéticos sejam capazes de gerar aprendizagem sobre as operações da organização e, além disso, sejam capazes de aferir se os objetivos estratégicos traçados estão sendo alcançados. Caso isto não esteja ocorrendo, espera-se que os controles cibernéticos facilitem o desenvolvimento de estratégias emergentes a partir da avaliação da estratégia deliberada (Malmi & Brown, 2008; Mintzberg, 1978).

Nesta perspectiva, Henri (2006) e Oyadomari (et al. 2011) identificaram que o uso dos SCG influencia no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, especialmente se eles forem utilizados de forma interativa. Similarmente, Simons (1995) apontam que os gestores podem utilizar os SCG para se envolverem de forma regular e pessoal nas decisões dos seus subordinados, atuando no monitoramento de desempenho através de ciclos de aprendizado, principalmente por meio de controles gerenciais do tipo cibernético. Neste sentido, propõe-se a terceira hipótese da pesquisa:

Hipótese 3: Os controles cibernéticos possuem uma relação positiva com a aprendizagem organizacional.

Segundo Henri (2006), a aprendizagem organizacional está relacionada com a forma como as organizações fornecem uma plataforma de informação e conhecimento, no qual o processo de aprendizagem individual pode evoluir. Sob esta perspectiva, Pham e Hoang (2019) afirmam que a aprendizagem organizacional se tornou um campo de estudo prioritário para os fortalecimentos das empresas, conectando a organização por meio do conhecimento individual e corporativo.

Assim, o alinhamento dos controles gerenciais com a capacidade de aprendizagem é considerado o motor de mudanças estratégicas, visto que, em longo prazo, pode-se desenvolver novas competências individuais e organizacionais. Por consequência, a aprendizagem organizacional tende a ser uma variável crítica para o desempenho de uma organização (Leite & Porsse, 2003). Desta forma, a capacidade de aprendizagem também representa um recurso interno estratégico (Barney, 1991), sendo um ponto forte para implantar e avaliar as estratégias pretendidas. Neste sentido, propõe-se a quarta hipótese da pesquisa:

Hipótese 4: A aprendizagem organizacional possui uma relação positiva com o desempenho organizacional.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico estrutural com as quatro hipóteses levantadas pela pesquisa. Ressalta-se que não foram previstas relações diretas entre a liderança empoderadora e o desempenho organizacional. Isto porque, do ponto de vista teórico, a relação entre esses construtos tende a ser indireta, ou seja, a liderança empoderadora é capaz de contribuir para outros aspectos organizacionais como, por exemplo, a aprendizagem organizacional, sendo que estes outros aspectos é que irão influenciar o desempenho (Lopes & Baioa, 2011; Zhu et al., 2005). De forma semelhante, os controles cibernéticos também tendem a não desempenhar um efeito

direto no desempenho, mas em outros aspectos, como na própria aprendizagem organizacional, de maneira que esta é que irá influenciar o desempenho organizacional (Henri, 2006; Oyadomari et al., 2011).

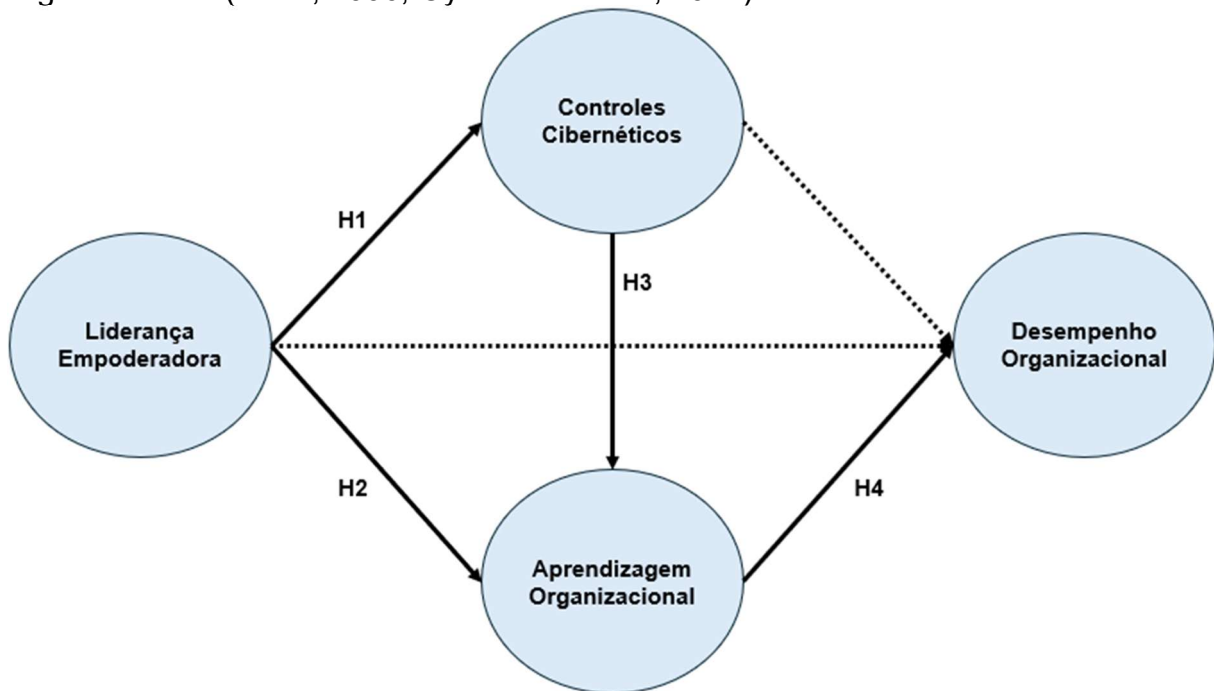


Figura 1 – Modelo teórico estrutural proposta pela pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Estas relações que não foram incluídas como hipóteses da pesquisa são ilustradas por linhas tracejadas na Figura 1, pois serão testadas pela pesquisa com o intuito de atestar a ausência de relação direta entre os construtos liderança empoderadora e controles cibernéticos com o desempenho organizacional. Em resumo, prediz-se que a aprendizagem organizacional mediará totalmente estas relações. Destaca-se que esta perspectiva é coerente com a RBV, visto que o desempenho organizacional tende a ser influenciado não apenas por um único recurso, mas por um grupo de recursos estratégicos (Barney, 1991). Assim, assume-se que a liderança empoderadora, os controles cibernéticos e a aprendizagem organizacional podem, juntos, caracterizar um grupo de recursos estratégicos com capacidade para influenciar o desempenho organizacional.

3 MÉTODO

A presente pesquisa possui um caráter funcionalista/neopositivista do ponto de vista epistemológico (Deetz, 1996) e, conseqüentemente, faz uso de uma abordagem quantitativa. Adotou-se o levantamento de campo (*survey*) como delineamento e a coleta de dados foi realizada junto a 100 (cem) profissionais de diferentes empresas contatados a partir da plataforma LinkedIn. A coleta de dados ocorreu entre os dias 15/04/2024 e 12/07/2024 por meio de um questionário online disponibilizado no *Google Forms*. A primeira parte do questionário coletou dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes. Estes dados estão apresentados na Tabela 4 da seção de resultados. A segunda parte continha as escalas de mensuração dos construtos da pesquisa, que estão apresentadas na Tabela 1 desta seção de método.

Utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais para a análise dos dados, a partir do *software Smart PLS*. Para avaliar a significância dos coeficientes estimados, utilizou-se o procedimento de

bootstrap. Posteriormente, procedeu-se com o teste de fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) e a análise de colinearidade (Kock & Lynn, 2012) para averiguar a presença de vieses comuns ao método. O fator único com todos os indicadores utilizados apresentou 48,35% do total da variância explicada, ou seja, menor que 50%, conforme preconizado pela literatura. Além disso, os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) dos quatro construtos da pesquisa variaram entre 1,00 e 1,95 e, portanto, estavam abaixo do limiar crítico de 3,33, também em conformidade com a literatura. Desta forma, constatou-se a ausência de vieses comuns ao método de coleta de dados.

Ressalta-se que a liderança empoderadora foi mensurada conforme Maroun (2022), a partir de uma escala adaptada de Arnold et al. (2000). A liderança empoderadora é um construto de segunda ordem mensurado a partir de 5 (cinco) dimensões, quais sejam: 1) Liderança através de exemplos; 2) Tomada de decisões participativa; 3) Coaching; 4) Comunicação, e; 5) Preocupação com a Equipe. Os controles cibernéticos foram mensurados com base em Frare et al. (2021) e houve pequenas adaptações na escala. A aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional foram mensurados de acordo com Jyothibabu et al (2010). As escalas de mensuração da pesquisa e as cargas externas de cada indicador estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Construtos, escalas de mensuração e cargas externas

Construtos/Indicadores	Cargas Externas
Liderança Empoderadora	
Numa escala ordinal de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”, avalie o comportamento da gerência da sua empresa (gestores do alto escalão).	
LE1-1 - A gerência define altos padrões para o desempenho de acordo com o seu próprio comportamento.	0,548
LE1-2 - A gerência representa um bom exemplo a partir da maneira como ela se comporta.	0,838
LE1-3 - A gerência lidera pelo exemplo.	0,885
LE2-1 - A gerência encoraja seus subordinados a expressarem ideias/sugestões.	0,867
LE2-2 - A gerência usa as sugestões dos seus subordinados para tomar decisões.	0,776
LE2-3 - A gerência dá a oportunidade para que os seus subordinados deem opiniões.	0,851
LE3-1 - A gerência ajuda os seus subordinados a verem as áreas nas quais precisam de treinamento.	0,799
LE3-2 - A gerência ensina seus subordinados a solucionarem problemas por conta própria.	0,814
LE3-3 - A gerência apoia os esforços dos seus subordinados.	0,883
LE3-4 - A gerência ajuda seus subordinados a focarem em seus objetivos.	0,821
LE4-1 - A gerência explica o propósito das políticas da companhia para os seus subordinados.	0,799
LE4-2 - A gerência explica os objetivos e as expectativas para os seus subordinados.	0,818
LE5-1 - A gerência demonstra preocupação com o bem-estar dos seus subordinados.	0,817
LE5-2 - A gerência separa um tempo para discutir as preocupações dos seus subordinados pacientemente.	0,861
LE5-3 - A gerência mostra preocupação pelo sucesso dos seus subordinados.	0,898

Controles Cibernéticos

Em relação ao uso do orçamento e de medidas de desempenho financeiras e não financeiras (Ex.: KPI, BSC etc.) na sua empresa, indique o seu nível de concordância com as assertivas a seguir numa escala ordinal de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”

CC 1 - Periodicamente, são definidas metas para o orçamento e para as medidas de desempenho utilizadas.	0,833
CC 2 - Os resultados realizados do orçamento e das medidas de desempenho são comparados com as metas orçadas/planejadas.	0,816
CC 3 - Os relatórios gerenciais apresentam análises das variações entre o realizado e o orçado/planejado.	0,658
CC 4 - O orçamento e as medidas de desempenho são usados na minha empresa para avaliar a qualidade do trabalho dos colaboradores.	0,763
CC 5 - Os colaboradores são incentivados a melhorar o seu desempenho a partir do uso do orçamento e de medidas de desempenho.	0,748

Aprendizagem Organizacional

Numa escala ordinal de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”, avalie os itens conforme a realidade da sua empresa.

AP 1 - Os colaboradores são confiantes em realizar o seu trabalho de forma eficaz.	0,869
AP 2 - Os colaboradores são capazes de se concentrar exatamente no que deve ser feito para realizar o trabalho de forma eficaz.	0,753
AP 3 - Os colaboradores têm orgulho do seu trabalho.	0,827
AP 4 - Os colaboradores sentem uma sensação de realização no que fazem	0,849
AP 5 - Os colaboradores apresentam altos níveis de energia no trabalho	0,842
AP 6 - Os colaboradores estão atualizados e possuem conhecimento sobre a sua área de trabalho.	0,722
AP 7 - Os colaboradores são conscientes dos aspectos críticos que afetam o seu trabalho.	0,774
AP 8 - Os colaboradores são capazes de analisar e compreender as causas dos problemas	0,768
AP 9 - Os colaboradores têm capacidade de comunicar e procurar cooperação.	0,829
AP 10 - Os colaboradores são capazes de planejar e implementar soluções.	0,793

Desempenho Organizacional

Numa escala ordinal de 1 a 7, onde 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”, avalie os itens conforme a realidade da sua empresa.

DO 1 - A minha empresa é bem-sucedida.	0,707
DO 2 - A minha empresa atinge suas metas de desempenho.	0,792
DO 3 - As pessoas estão felizes em trabalhar na minha empresa.	0,796
DO 4 - A minha empresa atende às necessidades dos clientes.	0,696
DO 5 - Tenho confiança no desempenho futuro da minha empresa.	0,819
DO 6 - A minha empresa tem uma estratégia que a posiciona bem para o futuro.	0,750
DO 7 - Há melhoria contínua na minha empresa.	0,832

Fonte: Dados da Pesquisa.

A consistência do modelo de mensuração da pesquisa foi avaliada a partir de quatro critérios: 1) confiabilidade dos indicadores; 2) consistência interna e confiabilidade composta dos construtos; 3) validade convergente, e; 4) validade discriminante. A confiabilidade dos indicadores pode ser atestada a partir dos dados da Tabela 1. De acordo com Hair Jr. et al. (2022), cargas externas superiores a 0,40 são aceitáveis e, portanto, nenhum indicador foi passível de remoção.

A consistência interna e a confiabilidade composta dos construtos foram avaliadas, respectivamente, a partir dos valores do *alpha de Cronbach* e da confiabilidade composta (ρ_a). Como pode ser observado na Tabela 2, os valores

destes testes foram maiores que 0,70 para todos os construtos, aspecto que atesta a consistência interna e a confiabilidade composta dos construtos (Hair Jr. et al., 2022). O terceiro critério a ser avaliado no modelo de mensuração, a validade convergente, foi auferida a partir do valor da variância média extraída (AVE, do inglês *Average Variance Extracted*). Como também pode ser observado na Tabela 2, atesta-se a validade convergente, pois os valores da AVE foram maiores que 0,50 para todos os construtos (Hair Jr. et al., 2022).

Tabela 2

Testes da consistência interna, confiabilidade composta e validade convergente

Construto	Alfa de Cronbach	Confiab. Composta	AVE
Liderança Empoderadora	0,959	0,960	0,858
Controles Cibernéticos	0,824	0,841	0,587
Aprendizagem Organizacional	0,939	0,943	0,646
Desempenho Organizacional	0,887	0,897	0,596

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a validade discriminante foi avaliada a partir do critério de Fornell e Larcker (1981) e do teste HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) apresentados na Tabela 3. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto (valores em negrito no Painel A da Tabela 3) deve ser maior que a correlação mais alta de qualquer outro construto no modelo. Em relação ao teste HTMT, Hair Jr. et al. (2022) indicam que os valores devem ser menores que 0,90 para atestar a validade discriminante.

Tabela 3

*Teste da validade discriminante***Painel A: Critério de Fornell e Larcker (1981)**

	Aprendizagem Organizacional	Controles Cibernéticos	Desempenho Organizacional	Liderança Empoderadora
Aprendizagem Organizacional	0,804			
Controles Cibernéticos	0,514	0,766		
Desempenho Organizacional	0,846	0,477	0,772	
Liderança Empoderadora	0,666	0,506	0,543	0,926

Painel B: Teste HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	Aprendizagem Organizacional	Controles Cibernéticos	Desempenho Organizacional	Liderança Empoderadora
Aprendizagem Organizacional				
Controles Cibernéticos	0,557			
Desempenho Organizacional	0,902	0,538		
Liderança Empoderadora	0,695	0,548	0,572	

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, os resultados sugerem uma baixa validade discriminante entre os construtos aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Porém, Hair Jr. et al. (2022) apontam que isto pode ocorrer em construtos que, do ponto de vista teórico, são altamente correlacionados. Neste sentido, acredita-se que os resultados obtidos foram satisfatórios em relação ao teste da validade discriminante considerando que, de fato, é esperada uma alta correlação entre os construtos aprendizagem organizacional e desempenho organizacional.

4 RESULTADOS

A Tabela 4 apresenta os dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes. Observa-se que a maioria é do gênero masculino (63%), possui entre 25 e 34 anos (44%) e possui ao menos uma especialização *lato sensu* (57%). Quase todos os respondentes atuam em empresas de grande porte (96%) e a maioria não possui um cargo de gestão (64%). Ademais, a maioria está na empresa no intervalo de 1 a 5 anos (54%), mas possui mais de 11 anos de experiência profissional (60%).

Tabela 4

Dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes

Gênero		Posição Gerencial	
Feminino	37 37%	Não	64 64%
Masculino	63 63%	Sim, como Gerente/Coordenador	26 26%
Faixa Etária		Sim, como Diretor	3 3%
18 - 24	12 12%	Sim, mas em outra função	7 7%
25 - 34	44 44%	Tempo de Empresa	
35 - 44	30 30%	Menos de 1 ano	21 21%
45 - 59	12 12%	Entre 1 e 5 anos	54 54%
60 anos ou mais	2 2%	Entre 6 e 10 anos	18 18%
Escolaridade		Mais de 11 anos	7 7%
Ensino médio	3 3%	Experiência profissional	
Ensino superior	34 34%	Menos de 1 ano	1 1%
Especialização (Ex.: MBA)	57 57%	Entre 1 e 5 anos	14 14%
Mestrado/Doutorado	6 6%	Entre 6 e 10 anos	25 25%
Porte da Empresa		Mais de 11 anos	60 60%
Pequeno porte	2 2%		
Médio porte	2 2%		
Grande porte	96 96%		

Fonte: Dados da pesquisa.

Dois aspectos devem ser destacados. O primeiro é sobre o critério utilizado para identificar o porte das empresas que foi apresentado aos respondentes, qual seja: 1) Pequeno porte (10 a 49 funcionários, se comércio/serviços; 20 a 99 funcionários, se indústria); 2) Médio porte (50 a 99 funcionários, se comércio/serviços; 100 a 499 funcionários, se indústria), e; 3) Grande porte (100 ou mais funcionários, se comércio/serviços; 500 ou mais funcionários, se indústria). O segundo é sobre o fato de a maior parte da amostra ser composta por profissionais não gestores. Este aspecto foi intencionado, pois acredita-se que estes profissionais são mais propensos a julgar o estilo de liderança e o desempenho da organização em que atuam com um menor viés de desejabilidade social.

A Figura 2 apresenta o modelo teórico estrutural da pesquisa a partir de um resultado gráfico fornecido pelo software *Smart PLS*. Os valores dentro de cada variável exógena representam o R^2 ajustado da variável. Seguindo os critérios de Cohen (1988), considera-se que as variáveis explicativas utilizadas foram boas preditoras das variáveis endógenas do modelo. Além disso, os valores entre as setas na Figura 2 representam os coeficientes de caminho (efeitos diretos) seguidos pelo valor p entre parênteses. Assim, é possível observar que todas as hipóteses da pesquisa não foram rejeitadas. Adicionalmente, as relações diretas entre os construtos liderança empoderadora e controles cibernéticos com o desempenho organizacional também não foram verificadas, tal como esperado pela pesquisa.

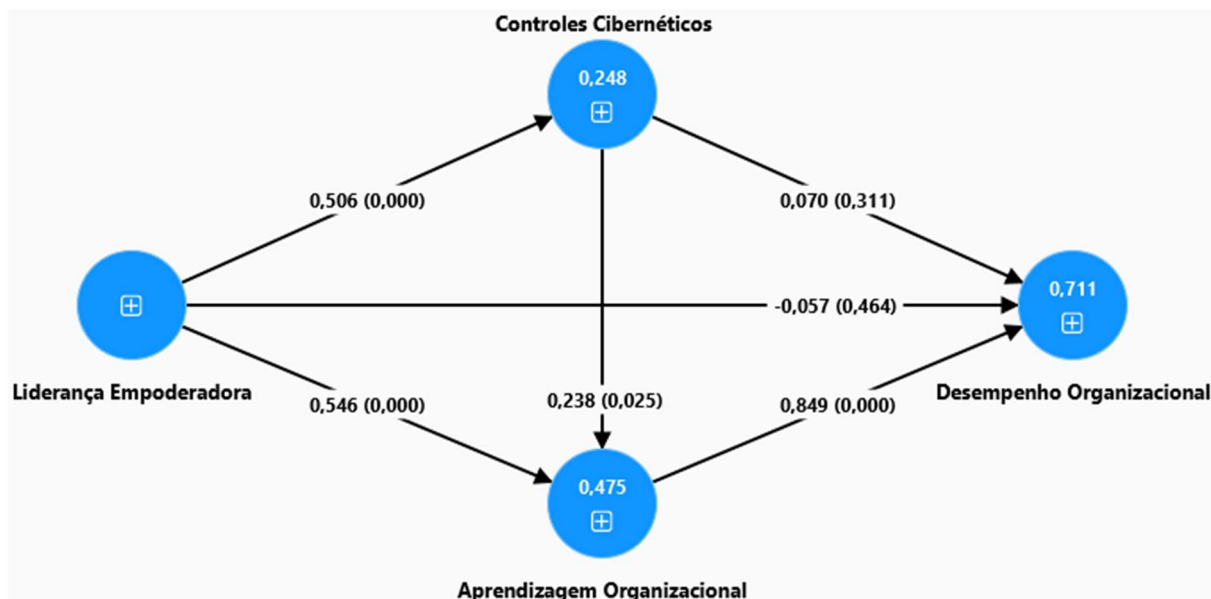


Figura 2 – Resultado gráfico do Smart PLS para o modelo teórico estrutural da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os mesmos coeficientes de caminho e valor p ilustrados na Figura 2 são apresentados no Painel A da Tabela 5, com a adição de outros parâmetros de avaliação do modelo estrutural (valor t; f^2 ; intervalos de confiança) e uma informação acerca da significância da relação investigada a 5% (valor $p < 0,05$). Observa-se que a liderança empoderadora apresentou uma relação significativa e positiva com os controles cibernéticos ($\beta = 0,506$; $p = 0,000$) e com a aprendizagem organizacional ($\beta = 0,556$; $p = 0,000$), tal como previsto pelas hipóteses 1 e 2 da pesquisa. Os controles cibernéticos também apresentaram uma relação significativa e positiva com a aprendizagem organizacional ($\beta = 0,238$; $p = 0,025$), em concordância com a hipótese 3. Ademais, a aprendizagem organizacional apresentou uma relação significativa e positiva com o desempenho organizacional ($\beta = 0,849$; $p = 0,000$), ou seja, um resultado coerente com o expectado pela hipótese 4.

Tabela 5

Resultados do modelo teórico estrutural da pesquisa

Painel A: Efeitos Diretos							
Hipótese		Coeficiente	Valor t	Valor p	f^2	Intervalos de Confiança [95%]	Significativo ($p < 0,05$)?
LID > CCI	H1	0,506	6,828	0,000	0,344	[0,362, 0,652]	Sim
LID > APR	H2	0,546	5,008	0,000	0,431	[0,33, 0,755]	Sim
CCI > APR	H3	0,238	2,244	0,025	0,082	[0,032, 0,446]	Sim
APR > DES	H4	0,849	12,919	0,000	1,323	[0,712, 0,972]	Sim
LID > DES	-	-0,057	0,732	0,464	0,006	[-0,203, 0,103]	Não
CCI > DES	-	0,070	1,014	0,311	0,012	[-0,071, 0,2]	Não
Painel B: Efeitos Indiretos Específicos							
		Coeficiente	Valor t	Valor p	f^2	Intervalos de Confiança [95%]	Significativo ($p < 0,05$)?
LID > CCI > APR		0,120	2,168	0,030	-	[0,018, 0,238]	Sim
CCI > APR > DES		0,202	2,163	0,031	-	[0,026, 0,39]	Sim
LID > CCI > DES		0,035	0,981	0,327	-	[-0,039, 0,105]	Não
LID > APR > DES		0,463	4,821	0,000	-	[0,275, 0,656]	Sim
LID > CCI > APR > DES		0,102	2,074	0,038	-	[0,014, 0,211]	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

Os efeitos indiretos específicos são apresentados no Painel B da Tabela 5. Nota-se que apenas o caminho que não contempla a aprendizagem organizacional não foi significativo. Neste sentido, ressalta-se a significância dos efeitos indiretos do caminho que contempla os quatro construtos da pesquisa, ou seja, a liderança empoderada contribui para o nível de utilização dos controles cibernéticos nas empresas e, este, por sua vez, contribui para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, de modo que esta irá contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Portanto, não foi possível rejeitar nenhuma das hipóteses da pesquisa e, além disso, os resultados coadunam com a perspectiva de que a liderança empoderadora e os controles cibernéticos não influenciam diretamente o desempenho organizacional (Henri, 2006; Lopes & Baioa, 2011; Oyadomari et al., 2011; Zhu et al., 2005).

Estes resultados possuem implicações teóricas, metodológicas e práticas que serão discutidas de forma integrada. Primeiramente, destaca-se a importância da aprendizagem organizacional para a melhoria do desempenho organizacional. Os resultados sugerem que a aprendizagem organizacional possui um grande efeito sobre o desempenho e, portanto, propiciar um ambiente no qual o processo de aprendizagem individual e coletivo possa se desenvolver representa um aspecto chave para a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais.

Em relação aos controles cibernéticos, apesar destes não influenciarem diretamente o desempenho organizacional, eles possuem uma relação positiva e significativa com a aprendizagem, uma vez que se caracterizam como um sistema de suporte às decisões contribuindo, inclusive, para a detecção de variações indesejáveis. Assim, os resultados indicam que os controles cibernéticos contribuem para o direcionamento do comportamento dos colaboradores, conforme sustentado por Malmi & Brown (2008).

Destaca-se também que a utilização dos controles cibernéticos é positivamente influenciada pela liderança empoderadora, assim como a aprendizagem organizacional. Neste sentido, fica evidenciado o papel crucial da liderança, tendo em vista a sua capacidade de potencializar a utilização dos controles cibernéticos e de contribuir significativamente para a aprendizagem. Esta relação se deve ao fato de o líder ter a capacidade de influenciar e direcionar o comportamento dos colaboradores (Altoé et al., 2018; Banderó et al., 2021).

Sobre este aspecto, destaca-se que o comportamento do líder pode representar uma espécie de controle informal nas organizações, inclusive por ser relacionado com cultura organizacional (Zhu et al., 2005). Assim, os resultados também contribuem por evidenciar, em alguma medida, a relação entre controles formais e informais e seus efeitos positivos na aprendizagem e, indiretamente, no desempenho organizacional. Neste sentido, ressalta-se a importância de as investigações científicas considerarem estas relações entre controles formais e informais em seus desenhos de pesquisa.

Em relação à prática gerencial, os resultados apresentam, pelo menos, três recomendações importantes. O primeiro é referente à aprendizagem organizacional que é, fundamentalmente, ancorada na interação entre diferentes setores e equipes de trabalho (Leite & Porsse, 2003). Comumente, os gestores se envolvem em problemas do cotidiano e dedicam pouco tempo para a interação. Neste sentido, os resultados sugerem que os gestores deveriam dedicar mais tempo para processos interativos de comunicação, pois isso pode ser fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem.

Segundamente, os resultados sugerem que os controles cibernéticos são elementos importantes para a aprendizagem e, portanto, não devem ser negligenciados pelos gestores. Por fim, destaca-se que embora a utilização dos controles cibernéticos tenha potencial para contribuir para a aprendizagem e, indiretamente, para o desempenho organizacional, a liderança possui um papel crucial neste cenário. As organizações são compostas por pessoas e são elas que cumprem as funções organizacionais e, portanto, os gestores precisam incentivar o desenvolvimento de líderes empoderadores, pois eles são capazes de prover efeitos positivos para as pessoas e para a organização como um todo. Em síntese, as pessoas fazem a diferença!

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou identificar como a liderança empoderadora influencia os controles gerenciais do tipo cibernéticos, a aprendizagem e o desempenho organizacional. Metodologicamente, procedeu-se com um levantamento de campo (*survey*) junto a 100 profissionais contatados a partir da plataforma *LinkedIn*. A técnica de modelagem de equações estruturais estimada por mínimos quadrados parciais foi utilizada para analisar os dados coletados. Os resultados não permitiram a rejeição de nenhuma das hipóteses levantadas pela pesquisa.

Em síntese, os resultados indicaram que a aprendizagem organizacional é um elemento fundamental para a melhoria do desempenho organizacional. Além disso, a liderança empoderadora e os controles cibernéticos (orçamento e medidas de desempenho) são capazes de influenciar positivamente o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Ademais, identificou-se que a liderança empoderadora também contribui para uma maior utilização dos controles cibernéticos nas organizações. Por fim, os resultados sugeriram que os efeitos da liderança empoderadora e dos controles cibernéticos sobre o desempenho organizacional são indiretos, ou seja, eles são mediados pela aprendizagem organizacional. Portanto, os achados desta pesquisa possuem implicações teóricas, metodológicas e práticas.

Os resultados evidenciam a importância do desenvolvimento da aprendizagem para a melhoria do desempenho organizacional. Além disso, fica evidenciado o papel crucial da liderança empoderadora no desenvolvimento da aprendizagem, assim como o papel dos controles cibernéticos para esta aprendizagem. Inclusive, destaca-se que a liderança empoderadora também contribui significativamente para a utilização de controles cibernéticos. Portanto, devido ao seu papel crucial, nota-se a importância da utilização de construtos relacionados com aspectos individuais e/ou culturais (controles informais) na análise dos sistemas e controle gerencial, de modo que eles podem contribuir significativamente para os desenhos teóricos e metodológicos das pesquisas. Além disso, do ponto de vista prático da gestão organizacional, os resultados reforçam o papel crucial da liderança no desenvolvimento de capacidades e competências organizacionais.

Ressalta-se que apesar de a pesquisa ter alcançado o objetivo proposto, pode-se identificar, pelo menos, três limitações neste estudo. A primeira é referente ao tamanho da amostra, que é pequena e não permite generalizações. A segunda é sobre um possível erro de mensuração dos construtos, especialmente nos casos da aprendizagem e do desempenho organizacional, aspecto que pode levar a uma superestimação na associação entre os construtos. A terceira é referente à utilização de construtos sobre aspectos individuais (liderança) e organizacionais (controles cibernéticos, aprendizagem e desempenho) que podem sofrer de endogeneidade e levar a resultados enviesados devido a problemas de causalidade reversa e/ou de

omissão de variáveis relevantes. Ainda assim, acredita-se que os resultados da pesquisa apresentam condições básicas de robustez metodológica.

Por fim, apresenta-se quatro sugestões para novas pesquisas que poderão contribuir para a nossa compreensão acerca das temáticas da pesquisa: 1) investigar o papel da liderança em outros tipos de controle gerencial, como o de planejamento e os de remuneração e recompensa; 2) investigar outros aspectos determinantes da utilização dos controles cibernéticos nas organizações como, por exemplo, o nível de transmissão interna da estratégia e o nível de orientação estratégica da organização; 3) investigar outros efeitos da utilização dos controles cibernéticos nas organizações como, por exemplo, na capacidade de inovação, e; 4) investigar separadamente os determinantes e os efeitos dos diferentes sistemas que compõem os controles cibernéticos, tal como o sistema orçamentário e os sistemas híbridos de medidas de desempenho, para comparar as diferenças dos determinantes e dos efeitos entre estes diferentes sistemas de controle gerencial.

REFERÊNCIAS

- Altoé, S. M. L., Pacheco, V., & Espejo, M. M. S. B. (2018). Estilos de liderança e o uso do sistema de controle gerencial: evidências do nível de formação de gestores de topo. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(2), 224-245.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 310-332.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Banderó, F. A., Silva, R. C., Padilha Filho, M. R. C., Oliveira, P. S. G., & Alves, C. A. (2021). A relação entre liderança e o engajamento dos profissionais no segmento de serviços de alimentação em Bares e Restaurantes (foodservice). *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(3), 121-142.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Frare, A. B., Cruz, A. P. C., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(5), 643-665.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarteedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), 529-558.
- Jyothibabu, C. D., Farooq, A., & Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580.
- Lasmar, L. C. C., Cavazotte, F. D. S. C. N., Lordello, J. L. R., & Abelha, D. M. (2017). Liderança empoderadora, cultura construtiva e desempenho: um estudo sobre cursos de administração de empresas em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão e Planejamento*, 18(1), p. 349-368.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. D. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 121-141.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percebido. *Gestão e Desenvolvimento*, 19(1), 7-36.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Sistemas de controle de gestão como um pacote-oportunidades, desafios e direções de pesquisa. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Maroun, J. (2022). *A influência da liderança empoderadora nas medidas de segurança*. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 29(9), 934-948.
- Mónico, L., Salvado, A., Santos, N., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças tóxica e empoderadora: estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 53(4), 129-140.
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & Bido, D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 298-329.

- Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: the case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259–269.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(1), 141-147.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.