ÁREA TEMÁTICA: [Estudos Organizacionais]

LIDERANÇA PARA APRENDIZAGEM E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS DE UMA EMPRESA DO SETOR LÁCTEO

Resumo

A aprendizagem organizacional constitui um elemento estratégico para a adaptação e a competitividade das organizações em ambientes caracterizados por constantes mudanças. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança para aprendizagem e os estilos de aprendizagem organizacional em uma empresa de médio porte do setor lácteo, localizada no interior do estado de São Paulo. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com delineamento transversal, correlacional e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de um instrumento internacional adaptado e validado para o contexto brasileiro, e os dados foram analisados utilizando o coeficiente de correlação de Spearman. Os resultados evidenciaram associações estatisticamente significativas entre os estilos de liderança para aprendizagem e os estilos de aprendizagem organizacional, corroborando a hipótese da pesquisa. Observou-se predominância da liderança treinadora e do estilo de aprendizagem voltado à melhoria contínua, com maior orientação da aprendizagem baseada na experiência direta. Conclui-se que a liderança para aprendizagem exerce papel relevante na promoção da aprendizagem organizacional, contribuindo para o fortalecimento da criação, do compartilhamento e da aplicação do conhecimento, oferecendo subsídios para gestores e pesquisadores interessados no desenvolvimento de organizações mais adaptáveis e orientadas à aprendizagem.

Palavras-chave: Liderança para aprendizagem. Aprendizagem organizacional. Estilos de aprendizagem. Setor lácteo.

Abstract

Organizational learning is a strategic element for enhancing organizational adaptability and competitiveness in environments characterized by constant change. In this context, this study aimed to analyze the relationship between learning leadership styles and organizational learning styles in a medium-sized dairy company located in the countryside of São Paulo State, Brazil. The research adopted a quantitative approach, using a cross-sectional, correlational case study design. Data were collected through an internationally developed instrument adapted and validated for the Brazilian

context, and analyzed using Spearman's rank correlation coefficient. The results revealed statistically significant associations between learning leadership styles and organizational learning styles, supporting the proposed research hypothesis. Coaching-oriented leadership emerged as the predominant leadership style, while continuous improvement was identified as the prevailing organizational learning style, with organizational learning being primarily oriented toward direct experiential learning. The findings indicate that learning-oriented leadership plays a relevant role in fostering organizational learning by strengthening knowledge creation, sharing, and application processes. The study contributes to both theory and practice by providing evidence of the relationship between leadership and organizational learning, offering insights for managers and researchers interested in developing more adaptive and learning-oriented organizations.

Keywords: Learning leadership. Organizational learning. Learning styles. Dairy industry.

1. Introdução

O contexto do século XXI exige versatilidade e resiliência das organizações. Os elevados níveis de concorrência, associados à integração econômica global, criam condições nas quais a sobrevivência empresarial depende, em grande medida, da capacidade de adaptação e das competências organizacionais desenvolvidas. Nesse cenário, o gerenciamento da informação e a produção de conhecimento assumem papel central, configurando o que diversos autores denominam sociedade do conhecimento. Para Krüger (2006), uma das principais características desse modelo é a transformação da estrutura econômica, que deixa de se apoiar predominantemente em fatores materiais para valorizar elementos simbólicos e cognitivos, como criatividade, aprendizagem e informação, como fontes essenciais de geração de riqueza.

No Brasil, o setor empresarial é majoritariamente composto por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que representam parcela expressiva dos estabelecimentos ativos e desempenham papel relevante na geração de emprego e renda. Segundo o Mapa de Empresas do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, o país contava com aproximadamente 23,2 milhões de empresas ativas no primeiro quadrimestre de 2025, sendo a maior parte formada por micro e pequenas organizações. De forma semelhante, estimativas recentes indicam que os pequenos negócios representam cerca de 97% das empresas brasileiras e contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto nacional.

Esse cenário também se reflete no agronegócio, setor estratégico para a economia brasileira. Na cadeia produtiva do leite, a atividade apresenta elevada capilaridade territorial e importância socioeconômica, articulando

produtores, cooperativas e indústrias processadoras (EMBRAPA, 2023). Nesse contexto, empresas de médio porte desempenham papel relevante tanto na geração de empregos quanto na dinamização econômica de municípios do interior.

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais tem ampliado o interesse pela aprendizagem organizacional como mecanismo capaz de sustentar a adaptação, a inovação e a competitividade das empresas. Embora a literatura reconheça a importância da liderança na promoção da aprendizagem, ainda são limitadas as evidências empíricas que examinam a relação entre estilos de liderança para aprendizagem e estilos de aprendizagem organizacional em empresas brasileiras de médio porte, especialmente no setor agroindustrial. Compreender essa relação pode contribuir para o avanço do conhecimento sobre os fatores que favorecem a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas organizações, além de oferecer subsídios para práticas gerenciais voltadas ao fortalecimento da aprendizagem organizacional.

Diante desse contexto, a presente pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa de médio porte do setor lácteo, localizada no interior do estado de São Paulo, dedicada ao processamento de leite e à fabricação de derivados. O estudo está delimitado à análise da relação entre os estilos de liderança para aprendizagem e os estilos de aprendizagem organizacional nessa organização, não tendo como propósito generalizar os resultados para todo o setor, mas compreender o fenômeno no contexto investigado.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança para aprendizagem e os estilos de aprendizagem organizacional em uma empresa de médio porte do setor lácteo localizada no interior do estado de São Paulo. Parte-se da hipótese de que existe uma relação estatisticamente significativa entre essas variáveis. Dessa forma, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa:

De que maneira os estilos de liderança para aprendizagem se relacionam com os estilos de aprendizagem organizacional?

Por fim, este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional e liderança para aprendizagem; a Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos; a Seção 4 apresenta e discute os resultados obtidos; e a Seção 5 reúne as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais intensificadas pela globalização tornaram os ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, incertos e competitivos. Nesse contexto, a capacidade de aprender continuamente passou a representar um fator estratégico para a adaptação, a

inovação e a sustentabilidade das organizações (Argyris & Schön, 1978; Morland, Breslin & Stevenson, 2018). Mais do que acessar informações, torna-se essencial transformá-las em conhecimento capaz de apoiar decisões e responder às mudanças do ambiente (Esteves, 2000).

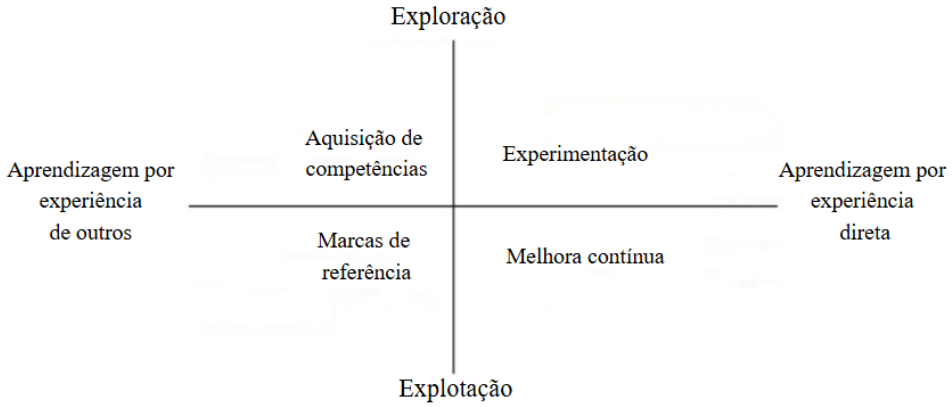
A aprendizagem organizacional compreende um processo contínuo e multinível, envolvendo indivíduos, equipes e a própria organização (Brix, 2019). Embora o conhecimento tenha origem no indivíduo, sua efetividade depende da capacidade organizacional de compartilhá-lo, sistematizá-lo e incorporá-lo aos processos, práticas e rotinas. Dessa forma, a aprendizagem resulta das interações entre pessoas, da reflexão sobre experiências e da construção coletiva de soluções, promovendo melhorias, inovação e desenvolvimento organizacional (Argyris & Schön, 1978; Cortes & Pérez, 2008).

Entre os modelos mais influentes para compreender esse processo destaca-se o modelo SECI, proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), que explica a criação do conhecimento por meio da interação entre conhecimentos tácito e explícito. Conforme detalham Nonaka, Toyama e Hirata (2008), o processo ocorre em espiral, envolvendo socialização, externalização, combinação e internalização, permitindo que indivíduos, grupos e organizações desenvolvam continuamente novos conhecimentos. Sob essa perspectiva, a aprendizagem organizacional constitui um processo dinâmico de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, fundamental para o desenvolvimento de capacidades capazes de sustentar a adaptação e a

Embora o modelo de Garvin (1993) enfatize os processos internos que sustentam a aprendizagem organizacional, outras abordagens procuram compreender como as organizações aprendem a partir da origem e da utilização do conhecimento. Nessa perspectiva, Seidle (2019) distingue dois mecanismos complementares: a aprendizagem experiencial, baseada na experimentação e nas experiências internas, e a aprendizagem indireta, fundamentada na observação e incorporação de conhecimentos provenientes de fontes externas.

Complementando essa visão, Yeung et al. (1999) propõem uma tipologia que considera simultaneamente a origem do conhecimento e a estratégia utilizada para sua exploração ou aproveitamento. A combinação dessas dimensões resulta em quatro estilos predominantes de aprendizagem organizacional, sintetizados na Figura 1.

Figura 1 - Tipologia da aprendizagem organizacional



Fonte: Yeung *et al*. (1999, p. 36).

Os estilos apresentados por Yeung et al. (1999) não são mutuamente excludentes. Organizações podem combinar diferentes formas de aprendizagem conforme seus objetivos, contexto competitivo e estágio de desenvolvimento. Enquanto a melhoria contínua enfatiza o aperfeiçoamento das práticas existentes, o benchmarking privilegia a incorporação de conhecimentos externos, a aquisição de competências amplia capacidades por meio de parcerias e formação, e a experimentação estimula a exploração de novas soluções e processos.

Independentemente do estilo predominante, a aprendizagem somente produz efeitos duradouros quando os conhecimentos gerados são incorporados às rotinas organizacionais. Conforme observa Brix (2019), diferentes tipos de conhecimento exigem diferentes formas de aprendizagem, fazendo com que esses estilos coexistam e se complementem. Assim, a efetividade da aprendizagem organizacional depende da capacidade de revisar práticas consolidadas, incorporar novos conhecimentos e atualizar continuamente sua memória organizacional.

A memória organizacional constitui um mecanismo essencial para armazenar, compartilhar e reutilizar conhecimentos adquiridos ao longo do tempo (Örtenblad, 2018). Entretanto, conforme destacam Nonaka e Nishiguchi (2001), sua efetividade depende da atuação da liderança na criação de ambientes favoráveis à geração, disseminação e aplicação do conhecimento.

Ao evidenciar que a aprendizagem depende não apenas de estruturas e processos, mas também da atuação das pessoas, emerge a importância da liderança como elemento articulador da criação, disseminação e aplicação do conhecimento nas organizações. Em ambientes marcados por mudanças constantes, cabe aos líderes estimular a aprendizagem, favorecer a inovação e orientar a adaptação organizacional, fortalecendo a competitividade e o alcance dos objetivos estratégicos (Turbay, 2013; Jiménez & Villanueva, 2018; Gómez, 2016; Yeung et al., 2000; Daft, 2006; Bower, 1995).

Ao longo do tempo, diferentes correntes teóricas buscaram explicar o fenômeno da liderança, evoluindo desde abordagens centradas nas características inatas dos líderes até perspectivas que enfatizam

comportamentos, contexto e relações estabelecidas com os seguidores (Stogdill, 1950; Hollander, 1978). Historicamente, as primeiras interpretações remontam à filosofia clássica, com contribuições de Platão e Aristóteles, sendo posteriormente desenvolvidas pela Teoria do Grande Homem (Carlyle, 1840) e pela Teoria dos Traços (Allport, 1936; Cattell, 1965; Bennis, 1984). Posteriormente, os estudos passaram a privilegiar o comportamento dos líderes (Lewin, Lippitt & White, 1939; Blake & Mouton, 1964) e, em seguida, abordagens contingenciais que reconheceram a influência do contexto sobre a eficácia da liderança (Fiedler, 1971; Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Essa evolução culminou nas teorias da liderança transacional e transformacional. Enquanto a liderança transacional fundamenta-se na troca entre desempenho e recompensas, a liderança transformacional busca inspirar, desenvolver e engajar os seguidores por meio de uma visão compartilhada e do fortalecimento de suas capacidades (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006; Fernández & Quintero, 2017; Andrade, Ramírez & Mendoza, 2020).

Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais estimulam seus liderados a superar interesses individuais em favor dos objetivos coletivos, incentivando inovação, resolução de problemas e desenvolvimento contínuo. Esse modelo ganha relevância em ambientes caracterizados por elevada complexidade e mudanças frequentes, nos quais o papel do líder ultrapassa a coordenação das atividades e passa a envolver a criação de condições favoráveis à aprendizagem organizacional (Cheung, Yeung & Wu, 2017; Popova-Nowak & Cseh, 2015).

Nesse contexto, emerge o conceito de liderança para aprendizagem, entendido como a capacidade de promover ambientes que favoreçam a geração, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. Yeung et al. (1999) argumentam que organizações com elevada capacidade de aprendizagem possuem líderes comprometidos com a experimentação, o diálogo, o desenvolvimento das pessoas e a disseminação do conhecimento. Para os autores, esse compromisso manifesta-se por meio de práticas como coaching, compartilhamento de informações, incentivo à experimentação, aprendizagem com os erros, construção de uma visão compartilhada e valorização do desenvolvimento contínuo.

Complementando essa perspectiva, Gómez (2016) demonstra que a liderança para aprendizagem resulta da integração de diferentes estilos de atuação (treinador, experimentador e visionário) influenciando diretamente a inovação, a competitividade e o desempenho organizacional. De forma convergente, Haight e Marquardt (2018) afirmam que líderes orientados para a aprendizagem desempenham papel fundamental na construção e manutenção de organizações capazes de aprender continuamente, fortalecendo sua capacidade de adaptação diante de ambientes dinâmicos.

Em síntese, a literatura evidencia que a aprendizagem organizacional resulta da interação entre mecanismos estruturados de criação e

compartilhamento do conhecimento e da atuação de líderes capazes de estimular experimentação, reflexão e desenvolvimento contínuo. Assim, a liderança para aprendizagem configura-se como o elo entre os processos de aprendizagem organizacional e a capacidade das organizações de responder às mudanças do ambiente competitivo, constituindo o principal fundamento teórico que orienta a presente pesquisa.

3. Metodologia

O desenho desta pesquisa, de acordo com Hernández (2010), é não experimental, uma vez que as variáveis não são manipuladas, de natureza transversal, correlacional-causal, pois busca descrever a relação entre duas variáveis em um determinado momento, a variável aprendizagem organizacional como variáveis dependentes e liderança de aprendizagem como variável independente, por meio de um estudo de caso. A intenção principal é encontrar a influência que existe entre as variáveis, com o objetivo de gerar elementos que permitam observar a influência da liderança de aprendizagem no modelo de aprendizagem organizacional.

A pesquisa se enquadra em um estudo de caso, que Yin (2018) define como um método empírico que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e dentro de seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes. Enfatizando que a intenção de realizar um estudo dessa natureza assume a importância de compreender o contexto e as condições que envolvem a organização, neste caso.

Diante da discussão sobre a seriedade e validação do método, bem como o aproveitamento para a generalização do conhecimento obtido, é importante lembrar que grande parte do conhecimento em diferentes áreas parte da análise de um ente ou de um conjunto, que é validado em função do uso do método científico, para replicar sua aplicabilidade em diferentes campos de estudo (com ambientes diferentes em muitas ocasiões), situação que reafirma o conhecimento ou amplia seu espectro, mas parte de um fato em condições específicas.

Yin (2018) comenta a esse respeito que a generalização analítica pode basear-se em (a) corroborar, modificar, rejeitar ou avançar conceitos teóricos aos quais se referiu ao projetar seu estudo de caso ou (b) novos conceitos que surgiram ao concluir seu estudo de caso.

A coleta de informações foi realizada através da adaptação da proposta de Yeung et al. (1999) “Organizational learning and competitiveness: an international study”. Este instrumento, de acordo com o autor, foi aplicado a mais de 400 empresas de quarenta países de diferentes indústrias. O instrumento mede o contexto do negócio, a cultura organizacional, os tipos de organizações que aprendem, as incapacidades de aprendizagem, a

capacidade de mudança, as práticas de recursos humanos, a cultura do país, o contexto do negócio e os dados demográficos.

No presente estudo, realizou-se a adaptação linguística e contextual do instrumento para o português do Brasil, preservando sua estrutura conceitual original. Após a medição das variáveis através do instrumento, com o objetivo de garantir a confiabilidade das informações obtidas pelo mesmo, foi realizado o teste Alpha de Cronbach através do software SPSS Statistics 29, obtendo-se os resultados apresentados na Tabela 1. Os resultados do instrumento, individualmente, das variáveis estudadas têm valores de 0,866 para estilos de aprendizagem e 0,970 para liderança de aprendizagem, valores considerados respeitáveis de acordo com a proposta de Barraza (2007).

Tabela 1. Análise de confiabilidade

Variável	Estatísticas de confiabilidade	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilos de aprendizagem	.866	24
Liderança de aprendizagem	.970	34

Fonte: elaboração própria.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Após analisar a confiabilidade do instrumento, os resultados se manifestam da seguinte forma: começando pelo estilo de aprendizagem predominante, conforme mostrado na Tabela 2, está a melhoria contínua com uma frequência de 21 pontos, seguida pela experimentação com 14, a exploração do conhecimento com 6 e as marcas de referência com 5.

Tabela 2. Estilos de aprendizagem

Estilo de aprendizagem	Frequência	Média
Melhoria contínua	21	3,33
Marcas de referência	5	3,83
Aquisição de competências	6	3,25
Experimentador	14	4,00

Fonte: Elaboração própria.

A segunda das variáveis apresentadas na pesquisa refere-se à liderança de aprendizagem. Os resultados do comportamento da mesma

podem ser observados na Tabela 3, onde se verifica que o estilo de liderança de aprendizagem, dentro da organização, é, em grande medida, a liderança treinadora, seguida pela liderança experimentadora e, em terceiro lugar, a liderança visionária. É importante destacar que a figura do líder é importante para o desenvolvimento da organização, pois conduz os esforços da mesma para o cumprimento dos objetivos.

Tabela 3. Liderança de aprendizagem

Liderança de aprendizagem	Frequência	Média
Treinador	23	3,96
Experimentador	15	4,00
Visionário	8	3,90

Fonte: elaboração própria.

Para confirmar este modelo, e dado o comportamento anormal dos dados, aplicou-se o modelo de correlação bilateral de Spearman entre as variáveis e os estilos que as compõem para contrastar os valores, tomando como variável independente os estilos de liderança de aprendizagem e os estilos de aprendizagem organizacional como variável dependente.

Na Tabela 4, podemos observar o comportamento da variável estilos de aprendizagem organizacional em relação aos estilos de liderança de aprendizagem. Os dados mostram que a relação entre os três estilos de liderança apresenta um modelo viável para a compreensão da melhoria contínua como estilo de aprendizagem organizacional, destacando-se a liderança experimentadora, uma vez que apresenta uma correlação significativa com todos os estilos de aprendizagem organizacional.

No que diz respeito às marcas de referência, como estilo de aprendizagem organizacional, não apresenta uma relação significativa com o estilo de liderança treinador e, da mesma forma, carece dessa correlação com a liderança visionária, apenas com o estilo de liderança experimentador mantém uma correlação significativa ao nível 0,05 com um valor de 0,312.

No estilo de aprendizagem organizacional, aquisição de conhecimento, os dados mostram que a correlação entre os estilos de liderança tem uma relação significativa, em termos de relevância, de acordo com a coluna do coeficiente de correlação e o grau de significância, observa-se que a liderança experimentadora é a que tem maior relação com a presença do estilo de aprendizagem organizacional, em segundo lugar a liderança treinadora e em terceiro lugar a liderança visionária.

Tabela 4. Análise da relação “Estilos de aprendizagem organizacional”.

Estilos de liderança de aprendizagem	Estilos de aprendizagem organizacional							
	Melhoria contínua		Marcas de referência		Aquisição de conhecimento		Experimentação	
	Coeficiente de correlação	Sig,	Coeficiente de correlação	Sig,	Coeficiente de correlação	Sig,	Coeficiente de correlação	Sig,
Líder treinador	.497**	.000	.169	.262	.414	.004	.500	.004
Líder experimentador	.517	.000	0,312*	0,035	.578**	.000	.577	.000
Líder visionário	.474	.001	.145	.335	.378	.010	.446**	.002

Nota: A correlação é significativa ao nível 0,05 (bilateral).

A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

Fonte: elaboração própria.

Por sua vez, em relação ao estilo de aprendizagem por experimentação, os dados mostram correspondência com os três estilos de liderança de aprendizagem, sendo significativa, nos três casos, a relação direta e positiva do coeficiente de correlação, ao nível 0,01. É importante destacar que o líder experimentador, novamente como no primeiro estilo de liderança de aprendizagem, é aquele que, de acordo com os dados, tem maior relação com a variável.

Os dados nos permitem observar que os modelos de influência são viáveis e estão presentes nos quatro estilos de aprendizagem organizacional. É importante ressaltar que os estilos, tanto de liderança de aprendizagem quanto de aprendizagem organizacional, se manifestam no caso de estudo com maior frequência pela liderança treinadora e pela melhoria contínua.

Na Tabela 5, os valores permitem observar uma associação entre as variáveis, uma relação direta e positiva entre ambas ao nível 0,01. É importante ressaltar que a busca pelos níveis de associação e significância parte do que é explicado nesta primeira parte do segmento como os modelos e dimensões predominantes.

Tabela 5. Relação entre variáveis. Estilo de liderança e estilo de aprendizagem.

	Melhoria contínua	
Liderança de aprendizagem	**Coeficiente de correlação**	**Sig.**
Liderança de treinador	0,497**	.000

Nota: A correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral).

Fonte: elaboração própria.

5. Conclusão e Contribuições

Em relação à hipótese H1. Existe uma relação significativa entre o estilo de aprendizagem organizacional e a liderança de aprendizagem, confirma-se que essa relação existe efetivamente, as relações entre os estilos das variáveis mostram uma relação positiva, direta e significativa.

Concretamente, em resposta à pergunta: A liderança de aprendizagem influencia os estilos de aprendizagem organizacional? Podemos afirmar que existe uma correlação significativa entre o estilo de liderança de aprendizagem e o estilo de aprendizagem organizacional.

A análise estatística demonstra a influência do estilo de liderança de aprendizagem, como variável independente, sobre o estilo de aprendizagem organizacional, que representa a variável dependente, embora as relações sejam feitas de forma particular através dos estilos que integram as variáveis, os resultados envolvem os elementos predominantes, pelo que a liderança de aprendizagem pode resultar como uma variável influente para incidir diretamente no estilo de aprendizagem.

A relação entre as variáveis parece ficar clara ao identificar as características que definem cada uma delas: o foco do líder treinador na formação de uma equipe e a intenção de compartilhar informações, capacitá-los e ensiná-los, com o objetivo de melhorar seu desempenho na organização, refletem o que o estilo de aprendizagem predominante (melhoria contínua) propõe, pois se concentra em melhorar o que já foi alcançado anteriormente, com foco em dominar e melhorar os processos já estabelecidos na organização.

A liderança de treinador, como uma das formas em que se manifesta a liderança de aprendizagem, é entendida como uma figura que se preocupa em formar e desenvolver sua equipe, para que realizem melhor seu trabalho. Nesse sentido, entende-se o estilo de aprendizagem manifestado anteriormente, pois coincide com o interesse principal desse estilo de liderança. No mesmo sentido, Yeung *et al*. (1999) estabelecem algumas características que distinguem o líder dessa natureza, entre as quais se destacam: é uma pessoa que treina outros, ensina e capacita sua equipe, compartilha informações com seu pessoal e dedica tempo para aprender.

O líder treinador deve ser uma etapa transitória que forneça à organização um meio para continuar em desenvolvimento; no entanto, a estagnação nesse tipo de liderança terá como consequência ou estagnação da organização. Nesse sentido, é importante retomar o que Flood e Romm (2018, p. 8) comentam sobre o fato de que o processo de aprendizagem organizacional pode ser tanto progressivo, levando a uma mudança significativa, quanto regressivo.

Os dados presentes na análise do estilo de liderança de aprendizagem treinador com o estilo de aprendizagem organizacional experimentador com valores de significância importantes, inclusive maiores do que os demonstrados na relação com a melhoria contínua, têm uma base lógica, pois este é o segundo dos estilos de aprendizagem organizacional, em termos de força ao se manifestar através da frequência, expressa na tabela 4.

Esses dois estilos têm uma coincidência importante, de acordo com a figura 1. “Tipologia da aprendizagem organizacional”, ambos os quadrantes coincidem na localização, no lado direito da figura, ou seja, baseiam-se na aprendizagem por experiência direta, seja através da exploração ou da exploração, ficaria em discussão se a modificação no estilo de liderança poderia promover uma mudança direta do estilo de melhoria contínua para a experimentação.

É importante considerar que a ausência de relação entre alguns dos estilos de liderança de aprendizagem e as marcas de referência pode depender do fato de que, nesse estilo de aprendizagem organizacional, a pauta de aquisição está diretamente relacionada às referências que a organização toma como padrões para desenvolver as melhores práticas internamente. Esse tema poderia ser analisado em uma futura linha de pesquisa.

Como comentário final, é importante destacar que a influência do líder na organização reside em sua figura como impulsionador do cumprimento dos objetivos. O contexto enquadrado no conhecimento exige que ele tenha noção de seu trabalho e das consequências no desempenho do negócio. A consciência sobre o ponto em que se encontra permitirá que ele enfrente a problemática a partir de uma perspectiva mais sólida, combatendo os efeitos desde a raiz dos problemas.

A importância da orientação das organizações para a aprendizagem organizacional, com plena consciência disso, insere-se num contexto cada vez mais competitivo, o aproveitamento e a capitalização do conhecimento já são uma vantagem competitiva, que se reflete na inovação e competitividade das organizações.

Referências

ALLPORT, Gordon. *Personality: a psychological interpretation*. New York: Holt, 1937.

ANDRADE NAVIA, Juan Manuel; RAMÍREZ PLAZAS, Elías; MENDOZA, José Alfonso. El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del sur colombiano. *Interciencia*, v. 45, n. 2, p. 90–95, 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33962521006.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational learning: a theory of action perspective*. New York: McGraw-Hill, 1978.

BARRAZA, Ángel. Apuntes sobre metodología de la investigación. *Investigación Educativa*, n. 6, 2007. Universidad Pedagógica de Durango.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BENNIS, Warren. The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, v. 15, p. 144–149, 1984.

BERNAL GONZÁLEZ, Idolina; LUCIO GÓMEZ, Daniela Magdalena; PEDRAZA MELO, Norma Angélica. Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 23, n. 84, 2018.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane. *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964.

BOWER, Joseph. *Oficio y arte de la gerencia*. v. 1. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Mapa de empresas — boletim do 1º quadrimestre de 2025*. Brasília, DF: Governo Federal, 2025. Disponível em: https://gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2025-pdf.pdf.

BRIX, Jacob. Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization*, v. 26, n. 4, p. 337–351, 2019. DOI: 10.1108/TLO-02-2019-0034.

CAMIO, María Isabel; DÍAZ BILOTTO, Constanza María; IZQUIERDO, Silvia Irene; BELÉN ÁLVAREZ, María. Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, v. 28, n. 2, p. 85–108, 2020.

CARLYLE, Thomas. *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. London: Chapman and Hall, 1840.

CATTELL, Raymond B. *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books, 1965.

CHEUNG, Felix; YEUNG, Daniel Y.; WU, Agnes M. S. Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*, 2017. DOI: 10.1177/0894845317727617.

CORTÉS RAMÍREZ, Juan Alejandro; PÉREZ ZAPATA, Julián. El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, n. 39, 2008.

DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. 10. ed. México: Cengage Learning Editores, 2011.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Panorama da pecuária leiteira no Brasil*. Brasília, DF: Embrapa Gado de Leite, 2023. Disponível em: https://www.embrapa.br/gado-de-leite.

ESTEVES, Edna. Globalización y empresas globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, v. 6, n. 2, p. 269–280, 2000.

FERNÁNDEZ, María Cristina; QUINTERO, Nelson. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, v. 22, n. 77, p. 56–74, 2017.

FIEDLER, Fred. Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, v. 24, n. 5, p. 619–632, 1981.

FLOOD, Robert; ROMM, Norma. A systemic approach to processes of power in learning organizations: Part I – literature, theory, and methodology of triple loop learning. *The Learning Organization*, v. 25, p. 260–272, 2018. DOI: 10.1108/TLO-10-2017-0101.

GARVIN, David A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, p. 78–91, 1993.

GÓMEZ, J.; VILLARREAL, F.; VILLARREAL, M. Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México. *Universidad & Empresa*, v. 17, n. 29, p. 35–62, 2015.

HAIGHT, Veronica; MARQUARDT, Michael. How chief learning officers build learning organizations. *The Learning Organization*, v. 25, 2018. DOI: 10.1108/TLO-04-2018-0061.

HOLLANDER, Edwin; JULIAN, James. *Studies in leader legitimacy, influence and innovation*. New York: Academic Press, 1970.

HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2184-news-agency/news/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE): distribuição de empresas ativas no Brasil (2024)*. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/cb7c87a4a8ecdf732c70d6486248d498.pdf.

JIMÉNEZ, Antonio; VILLANUEVA, Manuel. Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, n. 18, p. 183–195, 2018.

KRÜGER, Karsten. El concepto de la sociedad del conocimiento. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, v. 11, n. 683, p. 1–10, 2006.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, v. 10, p. 271–299, 1939.

MORLAND, Kate; BRESLIN, Dermot; STEVENSON, Fionn. Development of a multi-level learning framework. *The Learning Organization*, v. 26, 2018. DOI: 10.1108/TLO-04-2018-0080.

NONAKA, Ikujiro; NISHIGUCHI, Toshihiro. *Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. *Managing flow: a process theory of the knowledge-based firm*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.

ÖRTENBLAD, Anders. What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, v. 25, 2018. DOI: 10.1108/TLO-02-2018-0016.

POPOVA-NOWAK, Irena; CSEH, Maria. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective. *Human Resource Development Review*, v. 14, n. 3, p. 299–331, 2015. DOI: 10.1177/1534484315596856.

RUPCIC, Natasa. Context related learning opportunities for individual and organizational improvement in learning organizations. *The Learning Organization*, v. 27, p. 173–180, 2020. DOI: 10.1108/TLO-02-2020-0250.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Brasil tem 2,8 milhões de pequenas empresas criadas em 2024*. Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/brasil-tem-28-milhoes-de-pequenas-empresas-criadas-em-2024/.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Pequenos negócios no Brasil: participação no PIB e no emprego*. São Paulo: SEBRAE, 2025. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/confira-os-grandes-numeros-dos-pequenos-negocios-no-brasil/.

SEIDLE, Robert J. Sequences of learning types for organizational ambidexterity. *The Learning Organization*, v. 26, n. 4, p. 381–396, 2019. DOI: 10.1108/TLO-06-2018-0111.

SINKULA, James M.; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, p. 305–318, 1997. DOI: 10.1177/0092070397254003.

SOLF ZÁRATE, Arturo. La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, n. 10, p. 29–47, 2007.

STOGDILL, Ralph. Leadership, membership and organizations. *Psychological Bulletin*, v. 47, n. 1, 1950.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 1973.

TURBAY-POSADA, María José. Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, v. 30, n. 1, p. vii–ix, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21328600001.

YEUNG, Arthur K.; ULRICH, Dave O.; NASON, Stephen W.; VON GLINOW, Mary Ann. *Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press, 1999.