

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E**  
**CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPETITIVIDADE E MARKETING**

**LISIANE DE CÁSSIA TIER MARTINS**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NOS MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE**  
**ABSORTIVA E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM**  
**ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

**PASSO FUNDO**

**2021**

LISIANE DE CÁSSIA TIER MARTINS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NOS MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE  
ABSORTIVA E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de Pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Cassiana Maris Lima Cruz

Passo Fundo  
2021

CIP – Catalogação na Publicação

---

M386p Martins, Lisiane de Cássia Tier  
O papel da liderança nos microfundamentos da  
capacidade absorptiva e no desempenho organizacional em  
organizações educacionais /. – 2021.  
125 f. :il. ; 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Cassiana Maris Lima Cruz.  
Dissertação (Mestrado em Administração) –  
Universidade de Passo Fundo, 2021.

1. Liderança. 2. Capacidade absorptiva. 3. Gestão do  
conhecimento. 4. Educação – Serviço. I. Cruz, Cassiana  
Maris Lima, orientadora. II. Título.

CDU: 658:165

---

Catalogação: Bibliotecária Juliana Langaro Silveira - CRB 10/2427

LISIANE DE CÁSSIA TIER MARTINS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NOS MICROFUNDAMENTOS DA CAPACIDADE  
ABSORTIVA E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Dissertação aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
como requisito para a obtenção do título de  
Mestre em Administração no Programa de  
Pós-graduação em Administração, na linha  
de pesquisa Competitividade e Marketing,  
da Universidade de Passo Fundo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Cassiana Maris Lima e Cruz  
UPF – Orientadora

---

Prof. Dr. Verner Luis Antoni  
UPF – Co-orientador

---

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto  
UNIVALI– Examinador

---

Prof. Dr. André da Silva Pereira  
UPF – Examinador

---

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen  
UNIJUI – Examinador

Passo Fundo  
2021

Somos o que fazemos, mas principalmente o que fazemos  
para mudar o que somos.

(Eduardo Galeano)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente:

A Deus pela sempre presença e amparo. Obrigado por ser tão bom comigo, por iluminar minhas escolhas, e por tudo o que sou.

Aos meus queridos pais pelo dom da vida, ensinamentos, valores, amor incondicional e priorizar a nossa felicidade.

Aos meus filhos amados Pedro Henrique e Luiz Otávio pela compreensão, amor, carinho e por me permitir aprender e ser melhor cada dia.

Ao meu esposo Alex pelo estímulo, paciência, companheirismo e desafios que compartilhamos.

A minha super irmã Liana pelo ombro amigo, presença constante, e partilha dos momentos de dificuldades e alegrias.

Ao meu Diretor Regional e colegas de organização pelo estímulo, parceria e oportunidade de trabalharmos juntos em prol da educação ética, responsável e qualificada de milhares de pessoas e empresas que representamos. Agradeço também ao incentivo para suporte aos meus estudos.

A minha orientadora Prof. Dra. Cassiana Maris Lima e Cruz pela confiança, amizade, suporte, disposição e pronta escuta. Espero poder retribuir a altura que merece, colhendo juntamente comigo frutos desta pesquisa.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Verner Antoni, pelo suporte, contribuições agregadoras, reflexões e partilha de conhecimento.

Ao Prof. Dr. André da Silva Pereira pela disponibilidade, valiosas observações e por despertar o brilho no olho frente ao mundo maravilhoso dos estudos quantitativos.

Ao Prof. Dr. Carlos Rossetto pela partilha sabedoria, empatia, pronta atenção e contribuições qualificadas durante a realização da pesquisa. Tenho enorme admiração por você professor!

A Prof. Dra. Ana Cláudia Padilha pela amizade, inspiração e por acreditar no potencial das pessoas. A fala é sua, mas o “Dez” vai “pra ti”!

Aos colegas do PPGADM-UPF, em especial ao colega Igor Bossa pela parceria, paciência e prontidão em sempre ajudar e compartilhar conhecimentos.

Ao doutorando do PPGADM-UNIVALI Ricardo Barcelos pelas orientações, esclarecimentos de dúvidas nas análises estatísticas e modelagem dos dados da pesquisa.

As amigas para a vida, colegas do Mestrado lindas e inteligentes: Thayane Manosso, Larissa Bigóis, Priscila Moraes, Emanuelle Fossatti pelas trocas, experiências, parcerias e convívio fantástico. Quando a pandemia passar preciso encontrar vocês!

A Secretária do PPGADM-UPF Fabiane Garbin pela sensibilidade, atenção e eficácia profissional.

Aos demais colegas, funcionários e professores do PPGADM-UPF pelo prazeroso convívio e troca de saberes ao longo do programa de mestrado.

Gratidão a todos!

## RESUMO

Esta pesquisa busca evidenciar o conhecimento existente relacionado aos microfundamentos da Capacidade Absortiva, em específico a importância da Liderança para o desenvolvimento e o impacto exercido no desempenho organizacional, delimitando a análise e a sistematização sob a perspectiva de investigação junto a uma amostra de líderes intermediários que atuam em organizações educacionais. Utilizando-se do método quantitativo, foi adotada a análise fatorial confirmatória para validar medidas e equações estruturais, visando testar hipóteses levantadas para a sustentação do modelo teórico proposto. Como resultado, verificou-se que a ACAP impacta no desempenho organizacional de serviços educacionais profissionais, ampliando a geração de novos conhecimentos, e também os existentes, para a consecução de resultados e geração de valor ao negócio. As contribuições evidenciaram uma melhor compreensão da absorção do conhecimento das lideranças por meio da aquisição, assimilação, transformação e aplicação deste na obtenção do desempenho organizacional, assim como fatores que podem inferir no desenvolvimento de capacidades gerenciais. Dentre as possibilidades de pesquisas futuras, sugere-se a exploração de outros instrumentos de análise das temáticas investigadas, possibilidade de análise qualitativa das hipóteses não suportadas no estudo, verificação do impacto da ACAP, desempenho organizacional e diferentes estilos de liderança com outros meios de investigação e a exploração da problemática pesquisada em outras realidades organizacionais.

**Palavras-chave:** Microfundamentos, Capacidade Absortiva, Performance organizacional, Geração de valor, Serviços educacionais profissionais.



## ABSTRACT

This research seeks to highlight the existing knowledge related to the microfoundations of Absorptive Capacity, in particular the importance of Leadership for development and the impact on organizational performance, delimiting analysis and systematization from the perspective of research with a sample of intermediate leaders working in educational organizations. Using the quantitative method, confirmatory factor analysis was adopted to validate structural measures and equations, aiming to test hypotheses raised to support the proposed theoretical model. As a result, it was found that ACAP impacts on the organizational performance of professional educational services, expanding the generation of new knowledge, as well as existing ones, to achieve results and generate value to the business. The contributions showed a better understanding of the absorption of knowledge of leaders through the acquisition, assimilation, transformation and application of this in obtaining organizational performance, as well as factors that can infer in the development of managerial capacities. Among the possibilities of future research, it is suggested the exploration of other instruments of analysis of the themes investigated, possibility of qualitative analysis of the hypotheses not supported in the study, verification of the impact of ACAP, organizational performance and different leadership styles with other means of investigation and the exploration of the problem researched in other organizational realities.

**Key-words:** Microfoundations, Absorptive Capacity, Organizational performance, Value creation, Professional educational services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002) .....	27
Figura 2- Modelo Proposto de Líderes Estratégicos .....	42
Figura 3- Modelo Teórico Investigativo da Pesquisa .....	60
Figure 4- Relação Visual do Modelo Estrutural.....	63
Figura 5- Visão Geral da Pesquisa .....	65
Figura 6- Etapas da Revisão Sistemática .....	66
Figura 7- Modelo de Equação Estrutural. ....	.95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Sistematização dos estudos da ACAP.....	30
Quadro 2- Exemplos de meta-rotinas e microfundamentos da ACAP.....	33
Quadro 3- Microfundamentos da ACAP.....	34
Quadro 4- Sistematização dos elementos relacionados a microfundamentos ACAP....	35
Quadro 5- Sistematização dos estudos sobre Liderança no contexto da ACAP.....	45
Quadro 6- Sistematização dos elementos relacionados ao desempenho organizacional	57
Quadro 7- Escala da Liderança.....	72
Quadro 8- Escala da ACAP.....	74
Quadro 9- Elementos para Mensuração do Desempenho Organizacional.....	75
Quadro 10- Sistematização Etapas de Análise e Técnicas Estatísticas.....	76
Quadro 11- Procedimentos para Ajuste do Modelo Estrutural do PLS-SEM.....	78
Quadro 12- Atividades Desempenhadas Pelas Lideranças.....	81
Quadro 13- Itens de Constructos e Siglas ACAP e Liderança.....	86
Quadro 14- Itens de Constructos e Siglas Desempenho.....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cidade/local dos Participantes .....	83
Tabela 2- Área de Atuação da Liderança.....	84
Tabela 3- Tempo de Atuação das Lideranças na Função .....	84
Tabela 4- Nível de Instrução das Lideranças .....	85
Tabela 5- Área de Formação das Lideranças .....	85
Tabela 6- Sexo das Lideranças.....	86
Tabela 7- Idade das Lideranças .....	86
Tabela 8- Médias e Desvio Padrão Liderança.....	88
Tabela 9- Médias e Desvio Padrão ACAP.....	90
Tabela 10- Distribuição das Frequências Variável Desempenho.....	91
Tabela 11- Valores de qualidade Constructo ACAP para ajuste do MEE.....	92
Tabela 12- Valores de Qualidade Constructo Liderança para ajuste do MEE.....	93
Tabela 13- Valores de qualidade do Constructo Desempenho Organizacional para ajuste do MEE .....	94
Tabela 14- Resultados do AC, CC e AVE.....	95
Tabela 15- Validade Discriminante.....	96
Tabela 16- Coeficientes de Pearson ( $R^2$ ) E De Stone-Geisser ( $Q^2$ ).....	96
Tabela 17- Tamanho do Efeito das Relações entre Variáveis ( $F^2$ ).....	97
Tabela 18- Avaliação de Hipóteses .....	98

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AC</b>	Alfa de Crombach
<b>ACAP</b>	Capacidade Absortiva (Absorptive Capacity)
<b>AMA</b>	Associação Americana de Marketing ( <i>American Marketing Association</i> )
<b>AVE</b>	Variância Média Extraída
<b>CC</b>	Confiabilidade Composta
<b>DO</b>	Desempenho Organizacional
<b>GTL</b>	Escala de Liderança Transformacional Global (Global Transformational Leadership Scale)
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>LRPQ</b>	Questionário sobre comportamento de recompensa e punição da liderança (Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire)
<b>MEE</b>	Modelo de Equação Estrutural
<b>MLQ</b>	Questionário Multifatorial da Liderança (Multifactor Leadership Questionnaire)
<b>PACAP</b>	Capacidade Absortiva Potencial
<b>PLS</b>	Partial Least Square
<b>RACAP</b>	Capacidade Absortiva Realizada
<b>RBV</b>	Visão Baseada em Recursos (resource-based view of the firm)
<b>RS</b>	Rio Grande do Sul
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SEM</b>	Structural Equation Modeling
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>VD</b>	Validade Discriminante

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	19
<b>1.2.1. Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2. Específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 EVOLUÇÃO TEMPORAL DA ACAP.....	24
2.2 MICROFUNDAMENTOS DA ACAP.....	31
2.3 LIDERANÇA.....	36
<b>2.3.1 Liderança Transformacional.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Liderança Transacional.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3 Liderança Estratégica .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.4 Instrumentos Investigativos da Liderança em Serviços Educacionais.....</b>	<b>46</b>
2.4 ACAP EM EMPRESAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS.....	48
2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	54
2.6 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	58
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>64</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	64
3.2 REVISÃO DE LITERATURA.....	65
3.3 PESQUISA DE CAMPO.....	67
<b>3.3.1 População e Amostra .....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.2 Pré-teste.....</b>	<b>69</b>
<b>3.3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3.4 Análise dos Dados.....</b>	<b>76</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	79
<b>4.1.1 Caracterização da Organização Estudada.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.2 Lideranças Intermediárias da Organização.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.3 Características dos Respondentes.....</b>	<b>82</b>
<b>4.1.4 Validação dos Constructos.....</b>	<b>86</b>
4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL.....	92

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	98
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	104
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B - SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem a proposição de analisar a relação entre a liderança, capacidade absorptiva (ACAP) e desempenho organizacional (DO) no âmbito dos serviços educacionais profissionais.

O contexto incerto e dinâmico das organizações instiga respostas rápidas e eficazes ao mercado. Nesse cenário a ACAP (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002) possibilita potencializar a vantagem competitiva nas organizações a partir da exploração simultânea de recursos externos, capacidades internas e processos de aprendizagem (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002).

A capacidade absorptiva (*Absorptive Capacity – ACAP*), de acordo com o seminal de Cohen e Levinthal (1990), procura explicar diferentes fenômenos organizacionais por meio do reconhecimento de valor ao conhecimento gerado por essas organizações, com a finalidade de aplicação comercial. Para esses autores, a capacidade de reconhecer o valor deste tipo de conhecimento orienta-se, inicialmente, na dependência do indivíduo que assimila e garante a aplicação estratégica da informação e o desenvolvimento da ACAP no nível organizacional, bem como os efeitos sobre os resultados destas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; GAO; YEOH; WONG; SCHEEPERS, 2017).

Na lógica do desenvolvimento da ACAP, as empresas lançam observação prévia para assimilar informações e convertê-las em novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006) para sua atuação nos espaços de trabalho. Caberá a empresa adotar processos e rotinas essenciais à obtenção de níveis de desempenho e diferenciais competitivos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ENGELEN; ZAHRA; BRETTEL, 2011).

Os estudos referentes à ACAP ampliam-se e reconfiguram-se à medida que novas inquietações emergem do conhecimento promovido pela comunidade acadêmica no âmbito das temáticas sobre competitividade, estratégia e estudos organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ENGELEN; ZAHRA; BRETTEL, 2011). Assim, o foco dessa pesquisa busca explorar os microfundamentos da ACAP (APRILIYANT; ALON, 2016) e, em específico, a perspectiva da liderança que pode fundamentar como as organizações demonstram maior adaptação ao reconhecer a importância de informações externas em relação a outras organizações e utilizá-la em seu



benefício para gerar vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 2004; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015).

Verifica-se o interesse pelo tema e emergência de estudos sobre microfundamentos da ACAP nas últimas duas décadas (TEECE, 2007; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015), em que se identificou um entendimento mais profundo dos fatores micro e macroambientais das organizações, traduzidos sob a forma de capacidades, processos, rotinas, estruturas e interações entre atores envolvidos (TEECE, 2007; LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015; FOSS; PLOYHART 2015; APRILYANTI; ALON, 2016), exercendo impacto no desempenho organizacional (ABELL; FELIN; FOSS, 2008; APRILYANTI; ALON, 2016; TUTIDA; POSSAMAI; BARCELOS; ROSSETTO, 2019).

De acordo com Volberda, Foss e Lyles (2010), os microfundamentos, também caracterizados como antecedentes da ACAP, são classificados a partir das perspectivas interorganizacionais, intraorganizacionais e gerenciais. Neste sentido, a capacidade gerencial evidencia o papel exercido pela liderança como agente fundamental na criação e disseminação do processo de conhecimento organizacional e obtenção de vantagem competitiva sustentável (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; TEECE, 2007; APRILYANTI; ALON, 2016).

Com isso, a liderança é ressaltada como um importante antecedente da ACAP (TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES; 2010; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; BOZIC; DIMOVSKI, 2019), uma vez que sustenta as capacidades dinâmicas de uma organização (TEECE, 2007) e atua como fator crítico ao desenvolvimento de conhecimentos, pois potencializa práticas de gestão que promovem a atuação situacional, adaptativa e estratégica por parte dos líderes (HAIRUDDIN, 2012, MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

A forma que cada empresa utiliza seus recursos e capacidades, muitas vezes com a mesma estrutura e operando no mesmo setor, é fator crítico de sucesso (ZAHRA; GEORGE, 2002). Dessa forma, diferentes estilos de liderança potencializam recursos e transformam fluxos de aprendizagem e, assim, a retroalimentação constante do conhecimento (LARRANETA; GONZALES; AGUILAR, 2017). Além disto, a ACAP pode aumentar a capacidade dinâmica de uma empresa, viabilizando a competitividade, renovando e explorando novos conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Por essas razões é que a ACAP, além de ser um conceito complexo, estratégico e multidimensional, integra-se a outras teorias e emerge até os dias atuais (APRILYANT;

ALON, 2016), podendo fundamentar como as empresas se comportam e porque algumas são mais adaptáveis e exitosas se entenderem os microfundamentos que promovem o desenvolvimento de suas capacidades (APRILYANT; ALON, 2016; CARDOSO; ROSSETTO; SILVA, 2017), especialmente no papel exercido pela liderança na absorção de conhecimentos (VERA; CROSSAN, 2004), adaptação a mudanças (FLATTEN et al., 2011), criação de ambientes de aprendizagem (NAQSHANDI; TABCHE, 2018) e orientação estratégica (MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Outro tema relevante à competitividade organizacional é o desempenho organizacional (DO), que se relaciona à capacidade de conhecimento por ser um elemento estratégico preditivo à gestão da mudança e melhoria contínua, da mesma forma que materializa as estratégias traduzidas em ações práticas e efetivas, e a geração de valor aos procedimentos organizacionais (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; KAPLAN; NORTON, 2004), bem como ao atingimento de metas estabelecidas sustentáveis à consecução dos objetivos específicos em organizações de serviços educacionais, objeto foco desse estudo (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001; CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; NUEMBERG, 2016).

Com base nos caminhos e progressos de pesquisas empíricas desenvolveu-se a temática investigada, definiu-se o problema, bem como objetivo geral e específicos desta dissertação. Utilizando-se da análise quantitativa evidenciou-se as possíveis relações e onde os resultados demonstraram que a geração de novos conhecimentos e manutenção dos existentes, através da ACAP, agregam valor e potencializam o desempenho organizacional, conforme demonstrado no desenvolvimento, resultados e considerações da presente pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na área de estudos organizacionais ligados à estratégia, pesquisas buscaram ampliar o conceito da ACAP, sugerindo o entendimento como um processo no qual organizações dão sentido à informação e constroem novos conhecimentos a partir de interações sociais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Desta forma, os microfundamentos da ACAP surgem como fator emergente em estudos da área, contemplando fatores contextuais e atores que constituem a ACAP

interna e externamente, que compartilham conhecimento por meio da interação entre eles e ao meio ambiente (FELIN; FOSS; PLOYHART, 2007; LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; PLOYHART 2015; APRILIYANTI; ALON, 2016), levando a resultados emergentes, coletivos, organizacionais e de desempenho, (FELIN; FOSS; PLOYHART 2015; TUTIDA et al., 2019). Configura-se como uma temática de atenção recente no campo da estratégia nas organizações, desafiando a possibilidade de estudos empíricos para analisar processos de conhecimento, assim como evidenciar as relações em múltiplos níveis e as interações entre estes nas organizações (TEECE, 2007; APRILIYANTI; ALON, 2016; TUTIDA et al., 2019).

Sob a perspectiva dos microfundamentos da liderança, configura-se uma habilidade que auxilia a sustentação das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), envolvendo desenvolvimento e comprometimento de pessoas, além de tarefas e processos necessários à tomada de decisão (BURNS, 1978) a partir do perfil de profissionais que integram o espaço de trabalho.

A temática liderança não é um tópico de discussão recente; no entanto, segue vigorosamente debatida, especialmente por aqueles profissionais ligados à liderança educacional, garantindo, assim, a promoção da qualidade do ensino (DAVIES; DAVIES, 2006, 2009), sabedoria e práticas estratégicas vitais, gestão enquanto modelo de negócio (MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Muitos líderes passaram a enfrentar maior pressão e necessidade de manter uma liderança eficaz para garantir a prosperidade de sua organização. Para lidar com a crescente pressão, os líderes devem exibir habilidades estratégicas (SARFAZ, 2017) para melhoria do desempenho em contextos (BUTLER; FERLIE, 2019) capazes de dinamizar processos, recursos e resultados.

A organização, além de representar um espaço social, é responsável por desenvolver habilidades estratégicas para aplicação e integração de competências e, em especial, ao exercício da liderança, exibindo características individuais para a criação de capacidades de traduzir estratégias em ações, alinhar a força de trabalho à entrega de resultados, à visão, missão organizacional e projeção para mudanças (WILLCOXSON, 2000; DAVIES; DAVIES, 2005, 2009; HAIRUDDIN, 2012; HAIRUDDIN, 2016).

No setor de serviços educacionais, há um estímulo mental pelo fato de ocorrerem ações intangíveis direcionadas aos indivíduos que consomem o respectivo serviço (BASSO; ANTONY, 2009), além de uma série de riscos (BATESON; HOFFMAN, 2001; BASSO; ANTONY, 2009), aprimorando métodos e práticas ao desenvolvimento de

capacidades para geração de conhecimento e aprendizado (OLIVEIRA; BALESTRIN, 2015; PICOLLI; TAKAHASHI, 2016; CIOTTI; FAVRETTO, 2017).

O desenvolvimento de capacidades competitivas e estratégicas são essenciais, sobretudo em organizações de serviços e de serviços educacionais que necessitam incorporar práticas, políticas e rotinas organizacionais para atuação resolutiva, adequação de processos, capacidades e aplicação ao negócio (FARELL; COBURN, 2016).

Ademais, percebe-se o interesse acadêmico em analisar diferentes modelos de gestão, relacionando o papel exercido por líderes públicos e privados, cujo propósito é a promoção da qualidade dos serviços educacionais à sociedade (DAVIES, 2004; HAIRUDDIN, 2012; HAIRUDDIN, 2016; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019), assim como na geração de conhecimento (THO, 2017; MIN; VONORTAS; KIM, 2019).

Frente ao exposto, a presente pesquisa propõe o entendimento do microfundamento da ACAP na liderança (PODSAKOFF; MACKENZIE; MOORMAN; FETTER, 1990; FONSECA; CARLESS; WEARING; MANN, 2000; DAVIES; DAVIES, 2004; HARIDIUM, 2012; VALADARES, 2012; FONSECA; PORTO, 2013; APRILIYANT; ALON, 2016; HARIDIUM, 2017; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019), bem como na relação desses às dimensões da ACAP em nível organizacional de aquisição, assimilação, transformação e aplicação (FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN; FRACASSO; SCHMIDT; MULLER, 2016) que impactam em organizações de serviços educacionais profissionais. Diante do exposto, origina-se a seguinte questão de pesquisa:

**Existe relação entre a liderança, ACAP e o desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais?**

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Geral

Analisar a relação da liderança com o desenvolvimento da ACAP e seu impacto no desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais.

### 1.2.2. Específicos

- a) identificar a relação entre a liderança e a ACAP;

- b) testar o efeito da ACAP no desempenho organizacional;
- c) relacionar a relação entre a liderança e o desempenho organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O entendimento da ACAP assumiu relevância nos estudos acadêmicos a partir do ano 2000, avançando em pesquisas no sentido de compreendê-la como uma capacidade dinâmica e sobre a importância de considerar seus antecedentes organizacionais (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; THOMAS; WOOD, 2014). Mesmo com a evolução, verifica-se a proeminência da temática e a continuidade de estudos empíricos capazes de analisar fatores que fundamentam como algumas empresas são mais adaptáveis e atuam eficientemente na gestão, processos, rotinas e capacidades, obtendo níveis satisfatórios de desempenho e vantagem competitiva em diferentes contextos de negócios (APRILYANT; ALON, 2016; RAKTIN; CALANTONE; WANG, 2016; CARDOSO; ROSSETTO; SILVA, 2017).

A compreensão dos antecedentes da ACAP, nesse estudo, sob a forma de microfundamentos, em específico a temática da liderança, poderão proporcionar para as organizações uma análise detalhada das atividades, práticas cotidianas e ações sociais envolvidas no processo de criação e/ou reconfiguração das capacidades, gerando ciclos constantes de aprendizagem (ZAHRA; GEORGE, 2002; APRILYANT; ALON, 2016).

Com isto, verifica-se que os estudos ligados à temática contemplam a exploração dos microfundamentos, sob a perspectiva de rotinas e capacidades organizacionais (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; FELIN; FOSS; HEIMERIKS; MADSEN, 2012); o papel do indivíduo no conhecimento organizacional (FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015); o impacto de atores individuais da ACAP sob a ênfase de rotinas, influenciando mudanças e aprendizagem, influência da posição organizacional na aprendizagem, bem como a relação de estilos de liderança (APRILYANT; ALON, 2016); processos, estruturas e pessoas no desempenho organizacional (TUTIDA et al., 2019).

Ainda, nesses estudos sobre microfundamentos, persistem gaps teóricos no sentido da exploração de relações casuais, empregando variáveis de instrumentos apropriados e experimentação (DISTEL, 2017). Da mesma maneira, buscam compreender com maior profundidade características comportamentais das empresas e o impacto exercido no desempenho, tanto no mercado como no segmento de atuação,

considerando neste caso a exploração conceitual sobre as perspectivas de indivíduos, processos e estrutura (TUTIDA et al., 2019).

Pesquisas empíricas que sobre a relação da ACAP e a liderança sugerem a continuidade de investigação em diferentes realidades organizacionais, sendo este o gap teórico desse estudo, bem como suas relações com o desempenho organizacional. Em função de sua relevância estratégica, autores sinalizam sobre a importância das interações e a promoção da liderança no desenvolvimento da ACAP (GARCIA-MORALES; JIMENEZ-BARRIONUEVO; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2008; FLATTEN et al., 2011). E embora modelos preditivos de liderança na literatura (PODSAKOFF et al., 1990) ainda possam ser identificados, poucas pesquisas em organizações de serviços abordam as dimensões pretendidas que caracterizam a atuação estratégica de líderes e práticas educacionais ligadas aos benefícios de orientação estratégica, comportamentos de inquietação e capacidade adaptativa como condicionantes ao planejamento eficaz e obtenção de resultados/performances satisfatórias nas organizações (MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Assim, verifica-se para o desenvolvimento desta pesquisa que o presente tema poderá atuar como agregador ao melhor entendimento do fenômeno, pois fundamenta explicações de como as organizações incorporam o conhecimento externo ao ambiente interno, melhorando processos e a implementação estratégica das empresas (ZAHRA; GEORGE, 2002; APRILYANT; ALON, 2016; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Fonseca e Porto (2013) enfatizam a importância das organizações predizerem comportamentos de líderes gerando diferentes estilos e posturas orientadas a melhoria de desempenho organizacional, capacidades e eficácia ao atendimento situacional de demandas, e onde atitudes não necessariamente são julgadas como favoráveis e desfavoráveis em relação a diferentes estilos de liderança (BASS, 1990). Desta forma, diversos achados empíricos evidenciam a relação entre estilos de gestão, abrindo espaço para novas discussões e ampliação de fatores quantitativos que possam fundamentar a liderança como variável relevante aos estudos em competitividade e estratégia (BASS, 1990; BASS; RIGGIO, 2006; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008; FONSECA; PORTO, 2013).

O interesse ao desenvolvimento empírico em organizações educacionais decorre de lacunas apontadas por pesquisadores (FARRELL; COBURN, 2016; PICOLI; TAKAHASHI, 2016; THO, 2017), sugerindo maior aprofundamento da temática ACAP neste segmento e cujas características de recursos, comunicação e liderança diferem da

indústria, pois além da análise das dimensões ACAP como um diferencial competitivo, consiste numa capacidade de contexto social que demanda adaptação ao contexto externo e entrega de serviços excelentes, visando atender necessidades de desempenho, inovação e competitividade (FARELL; COBURN, 2016; CIOTTO; FAVRETTO, 2017).

Os serviços educacionais ocorrem por ações intangíveis e estímulos mentais de seus usuários; com isso, é fundamental predizer riscos e variáveis que envolvem o desenvolvimento do serviço (BATESON; HOFMMAN, 2001; BASSO; ANTONY, 2009). Assim, pode-se constatar que outros desafios diferenciam o mercado de atuação do segmento de serviços educacionais do setor industrial, tendo em vista a compreensão das necessidades e expectativas dos estudantes e do mercado (CELSI; WOLFIBARGER, 2002; BOWDEN, 2011; KUO; YE, 2009), necessidades de gestão de ferramentas de desempenho ligadas à geração de valor (KAPLAN; NORTON, 2004; MILAN et al., 2015; PACHECO; MESQUITA; DIAS, 2015).

Além disso, as organizações de serviços são influenciadas por mudanças macroambientais (políticas e econômicas) associadas diretamente à performance e a contextos de melhorias de processos, recursos e resultados (BUTLER; FERLIE, 2019) e que conectam a organização para assimilar, adquirir e aplicar conhecimentos através da ACAP (FARRELL; COBURN, 2016; PICOLI; TAKAHASHI, 2016; THO, 2017).

Por outro lado, se considerarmos a relevância econômica do segmento de serviços brasileiros ao número de pesquisas acadêmicas no país, o tema é ainda limitado, sinalizando possibilidades de ampliação de estudos no escopo da competitividade e da estratégia (PICOLLI; TAKAHASHI, 2016), de comparações temporais e setoriais em relação à ACAP, assim como a ocorrência em organizações de serviços (THOMAS; WOOD, 2014).

As organizações de serviços educacionais enfrentam competição rigorosa pelo mercado, alunos e professores, estando alinhada com necessidades e oportunidades do ecossistema capazes de analisar o ambiente externo, identificar forças de mudanças, desenvolver a visão estratégica concentrado na orientação de recursos e oportunidades para obter vantagem competitiva (DAVIES, 2004; HAIRUDDIN, 2012; HAIRUDDIN, 2016; NAQSHANDI; TABCHE, 2018; HEATON; LEWIN; TEECE, 2019; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Ao observarmos a representatividade econômica de organizações de serviços no contexto brasileiro, há evidências factíveis para a o desenvolvimento de estudos capazes de ampliar abordagens conceituais e a reconfigurar diferentes dimensões e análises da

ACAP em segmentos não industriais (FONSECA; PORTO, 2013; FARREL; COBURN, 2016; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Em vista destes argumentos, abre-se a possibilidade do desenvolvimento de comparações em relação à ACAP em serviços (THOMAS; WOOD, 2014), bem como o refinamento da temática face à oportunidade de analisar a geração de conhecimento em diferentes organizações e ao desenvolvimento econômico do setor em termos de PIB (MILLER; MCADAM; MOFFETT; FARREL; COBURN, 2016; ALEXANDER; PUTHUSSERRY, 2016).

Em serviços educacionais, verifica-se que a liderança corresponde a uma questão crítica e imperativa ao atendimento de necessidades da comunidade escolar, sendo muitas vezes negligenciada na literatura (EACOTT, 2008; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019), ao mesmo tempo que a realização de um número pequeno de estudos enfatiza a importância da liderança para a mudança organizacional, desenvolvimento e motivação dos envolvidos (MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Para a identificação empírica do fenômeno, analisa-se a relação existente em organizações de serviços educacionais que atuam em ambientes dinâmicos em constante adaptabilidade e que demandam de suas partes interessadas competitividade e excelência na entrega de serviços aos seus alunos, docentes e comunidade escolar envolvida (FARELL; COBURN, 2016; CIOTTI; FAVRETTO, 2017).

Por fim, a realização da pesquisa poderá favorecer estudos que propõem a continuidade da compreensão do papel da liderança e o desenvolvimento da ACAP no segmento de serviços educacionais profissionais, ampliando contribuições para o entendimento deste fenômeno, bem como a relação que se estabelece com o desempenho organizacional, da mesma forma que se agrega ao conjunto de estudos já apresentados pela linha de pesquisa Competitividade e Marketing do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Passo Fundo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção propõe discutir a base conceitual que orienta o estudo a partir da revisão bibliográfica e da sistematização da literatura que relacionam a capacidade absorptiva (ACAP), microfundamentos, liderança, ACAP em organizações educacionais e desempenho organizacional (DO), bem como estudos recentes evidenciados em organizações de serviços. Ainda, ao final da seção, apresenta-se o modelo teórico proposto para essa pesquisa.

### 2.1 EVOLUÇÃO TEMPORAL DA ACAP

O tema capacidade absorptiva (ACAP) tem seus modelos mentais defendidos por Wesley Cohen e Daniel Levinthal, nos anos de 1989 e 1990, e consiste em uma habilidade da empresa assimilar e explorar o conhecimento do ambiente, reconhecendo o valor e sua aplicação para fins comerciais. Considerando sua amplitude, tal temática despertou o interesse de estudiosos na área de gestão estratégica há um pouco mais de duas décadas, decorrendo de experiências internas, conhecimento preditivo e da maneira como as empresas atingem e mantêm vantagem competitiva frente às mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Com origem no campo de administração estratégica e influenciada principalmente pelas teorias schumpeteriana (SCHUMPETER, 1934), da firma (PENROSE, 1959) dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e da visão baseada em recursos – RBV (BARNEY, 1991). A ACAP, em suas diferentes vertentes, busca explicar como as empresas tornam-se mais adaptáveis e obtêm vantagem competitiva (APRILIYANT; ALON, 2017). Sob essa ótica, o mercado, além de dinâmico, é descontínuo, incerto, em desequilíbrio e permeado por ciclos de mudança e aprendizagem organizacional (LEITE; PORSSE, 2003; WANG; AHMED, 2007). Com isso, no final dos anos 70, em decorrência dessas mudanças, a abordagem das capacidades dinâmicas passa a emergir como temática relevante na área de administração estratégica, por relacionar o desempenho e o crescimento das firmas através dos recursos e capacidades que as empresas adaptam, interferem e influenciam o meio para a obtenção de sucesso e retorno (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

A visão baseada em recursos (RBV) fundamenta e antecede o estudo da ACAP, na medida que propõem contrapontos da abordagem econômica tradicional, quando as

firmas eram vistas como uma entidade administrativa composta por conjuntos de recursos caracterizados por oportunidades externas. Ao mesmo tempo que possibilita a expansão, valorização de processos de aprendizagem e estratégias antecedentes que permitem aos gestores alterar, adquirir e criar recursos visando à geração de valor nessas companhias (PENROSE, 1959), bem como o desenvolvimento da vantagem competitiva e performance nas firmas a elementos valiosos, escassos, de difícil imitação e substituição das organizações (BARNEY, 1991; VASCONCELOS; CIRINO, 2000; LEITE; PORSSE, 2003).

Nessa perspectiva, a ACAP é vista como uma capacidade dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002), fundamentada pela teoria, estando associada a contextos de mudanças e constante adaptação por parte das organizações, e onde os recursos e capacidades são combinados visando à promoção de vantagem e desenvolvimento organizacional (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; WANG; AHMED, 2007).

Sobre a ACAP, Cohen e Levinthal (1990) referem a relevância do conhecimento aplicado com a finalidade comercial nas organizações; com isto, quanto maior for o conhecimento acumulado, mais facilmente se dará o processo de aprendizagem. As experiências internas, o conhecimento prévio, a criação e a melhoria de processos e a geração de informações potencializam maior adaptação, aumentando as condições de vantagem e o desempenho das firmas em ambientes de constantes mudanças (COHEN; LEVINTHAL, 1989; LARRANETA; GONZALES; AGUILAR, 2017).

Segundo Cohen e Levinthal (1989), a ACAP assume a caracterização como um processo que inclui o uso de competências que visam reconhecer valor da informação nova e externa comercialmente útil às organizações. Verifica-se, ainda, a ACAP como um subproduto de suas operações, experiências e reorganização de métodos e processos, sendo que para o seu desenvolvimento são necessários três elementos balizadores: atividades de P&D, atividades de produção de um bem ou serviço e treinamento especializado, sendo influenciados diretamente por rotinas intencionais que gerenciam o conhecimento por meio de processos.

Assim, a ACAP, no seminal de Cohen e Levinthal (1990), é dimensionada, inicialmente, a nível individual, incluindo aspectos cognitivos e diversidade, que na sequência passam a abordar, a nível organizacional, sua dependência às interfaces do ambiente externo e ao fluxo do indivíduo com o ambiente. Com isso, se bem desenvolvida, a ACAP pode trazer ganhos para a organização por meio da *exploration* e

da *exploitation*<sup>1</sup> (aplicação) do conhecimento externo e melhor usabilidade dos recursos para gerir conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Lane e Lubatkin (1998), anos após, agregam contribuições, propondo a reconceituação da teoria da ACAP, analisando-a como uma capacidade das empresas em absorver conhecimentos, como um fator principal de diferenciação em relação ao modelo de Cohen e Levinthal (1990).

Van Der Bosch, Volberda e De Boer (1999) orientam seu estudo ao desenvolvimento de um framework, ampliando o entendimento da ACAP como elemento mediador de adaptações ao conhecimento prévio, recomendando dois determinantes a nível organizacional: formas organizacionais e capacidade combinatória, característica que permite verificar que a organização não se dissocia de como se encontra organizada, e que capacidades combinatórias se conectam às capacidades individuais existentes em uma empresa.

Nos anos 2000, Zahra e George (2002) reformularam a definição da ACAP proposta por Cohen e Levinthal (1990) como sendo uma capacidade dinâmica composta por processos e rotinas pelos quais empresas adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento e a criação de variáveis para a obtenção de vantagem competitiva e sustentabilidade nas organizações. Esse modelo identifica como antecedentes da ACAP as fontes externas, o conhecimento complementar e a base do conhecimento prévio, da mesma forma que identificam habilitadores que criam necessidades de busca de conhecimento interno, tais como crises internas, mudança estratégica, invenções e rupturas tecnológicas, dentre outros (ZAHRA; GEORGE, 2002). Diante disto, é possível analisar a ACAP na perspectiva de ACAP potencial e ACAP realizada em um acontecimento composto por quatro estágios (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), objetivando a busca de vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

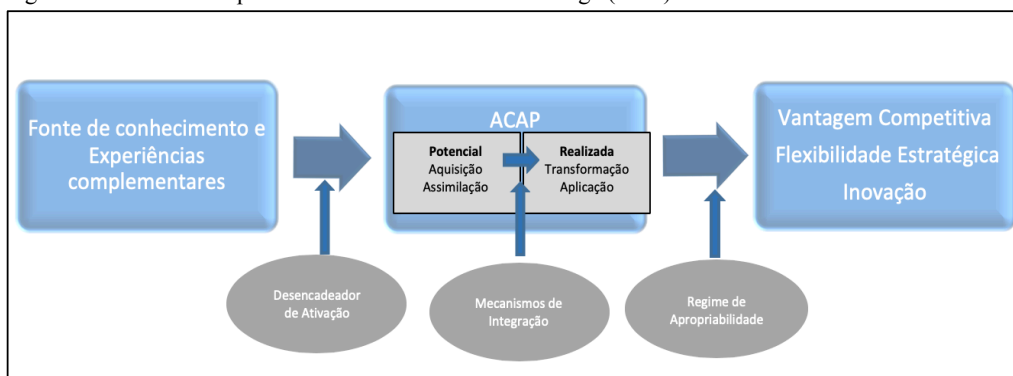
A capacidade absorptiva potencial (PACAP) carrega o conhecimento assimilado e adquirido, encontrando-se em um nível “estático”, sem uso efetivo pela organização, enquanto que a capacidade absorptiva realizada (RACAP) canaliza a transformação e a aplicação do que foi previamente adquirido e assimilado para a obtenção de vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

---

<sup>1</sup> Uma das principais contribuições de March (1991) é a recomendação de equilíbrio nas organizações entre *exploration* e *exploitation* e que pode ser aproveitado nas pesquisas atuais (WILDEN, HOHBERGER; DEVINNEY; LAVIE, 2018). A “*exploration*” significa que a empresa deve potencializar o conhecimento existente para garantir estabilidade e desempenho, enquanto que na “*exploitation*” a empresa deve gerar novos conhecimentos por meio da criação de condições para a inovação e adaptação às mudanças necessárias para garantir o futuro dos negócios (MARCH, 1991).

A Figura 1 apresenta o modelo da ACAP proposto por Zahra e George (2002).

Figura 1 - Modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002)



Fonte: Zahra e George (2002).

Sobre dimensões constituintes da ACAP, a aquisição contextualiza enquanto capacidade o potencial de adquirir e identificar o conhecimento de fontes externas. A qualidade da aquisição pode ser influenciada pelos atributos de intensidade, velocidade e direção. A segunda dimensão, a assimilação, é a capacidade da organização em captar conhecimentos para compor a base estratégica organizacional. A transformação consiste na combinação de conhecimento recém adquirido e assimilado e combinado ao conhecimento existente. Essa capacidade figura também como a capacidade de combinar informações incongruentes e readequar a um novo esquema. Já a aplicação dimensiona a presença de mecanismos processuais que permitem a organização refinar iniciativas atuais e inovar em outras como forma de sustentação ao negócio (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Absorver novos conhecimentos potenciais reflete nas empresas flexibilidade estratégica e um certo grau de liberdade para evolução em ambientes altamente complexos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Com o propósito de promover a evolução do conceito da ACAP, Lane, Koka e Pathak (2006) constroem um instrumento de 21 questões agrupadas nas dimensões de aquisição, assimilação, transformação e aplicação, relacionando a ACAP a padrões de desempenho das empresas, aplicação do conhecimento obtido e a conversão em parâmetros e resultados. Com isto, afirmam que a manutenção da ACAP deve ser de longo prazo, possibilitando compor a estratégia da organização, sendo fundamental a atenção à estrutura organizacional, uma vez que as relações estabelecidas trazem o desenvolvimento de habilidades para atendimento das demandas do meio ambiente e

agregam atributos de criatividade, inovação e resultam na transformação de produtos e serviços. Por estas razões, é possível chegar ao entendimento que a ACAP pode consistir em uma iniciativa estratégica de sobrevivência para as empresas (LANE; LUBATKIN, 1998; LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Os mecanismos de integração social são enfatizados por Torodova e Durisin (2007) ao se concentrarem no desenvolvimento de um modelo, enfatizando a retroalimentação do sistema. Para isso, os autores revisitam o estudo de Cohen e Levinthal e reintroduzem o reconhecimento de valor como uma capacidade e a dimensão de transformação como uma capacidade paralela e não sequencial de assimilação.

Camison e Fóres (2010) orientam-se a desenvolver novas perspectivas ao conceito e mensuração da ACAP, baseados na obra de Zahra e George (2002), incorporando elementos relevantes a partir do estudo empírico de organizações brasileiras.

Flatten et al. (2011), buscando evoluir a reconceituação proposta por Zahra e George (2002), propõem comparar a ACAP de uma empresa com a de outras organizações, fornecendo uma base para determinar onde investimentos e decisões adicionais devem ser feitos para atualizar e melhorar o uso da ACAP. Tal pesquisa foi desenvolvida junto a uma amostra significativa de executivos de empresas alemãs, onde os resultados permitiram aos líderes alavancar criativamente a ACAP de suas companhias, concebendo e explorando maneiras de integrar de forma estratégica as quatro dimensões heterogêneas da ACAP (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), resultando na configuração e capacidade para usar a ACAP no sentido da criação de produtos, sistemas e processos variados. A relevância da pesquisa desses autores é sustentada pelo desenvolvimento de um instrumento, contemplando as dimensões da ACAP, que recomendam a aplicação e revalidação do instrumento em diferentes organizações e países.

De acordo com Wegner e Maehler (2012), a absorção de conhecimentos atua como influenciador no processo de obtenção de desempenho organizacional, enaltecendo sua importância à sobrevivência, ao sucesso a longo prazo e à reorientação a base de conhecimentos focados na geração de fins comerciais (THOMAS; WOOD, 2014).

Para a análise dos processos de transferência do conhecimento Daghighi, Ashill e Rod (2013) examinaram os processos sobre produtos e serviços e o impacto no desenvolvimento de clientes. A ACAP é teorizada por meio da abordagem de Cohen e Levinthal (1990) e, através de um estudo qualitativo, os resultados sugerem que a ACAP influencie o conhecimento dos clientes a partir do processo de transferência desse. Tal

fator é explicado pelo fato de que as empresas de serviços conectam conhecimento explícito por meio de métodos formais (apresentações estruturadas, estudos do cliente, perguntas e respostas, designação de equipes) e informais (reputação, fidelização, confiança, experiências do cliente).

A partir da análise em organizações de serviços de turismo em hotelarias britânicas, a ACAP é investigada por Thomas e Wood (2014), objetivando a obtenção de vantagem competitiva, sugerindo que quando aplicadas em empreendimentos turísticos é limitada. A partir disso, os autores reconceituam a ACAP para suprir essa lacuna, desenvolvendo dimensões complementares (análise de gatilhos de ativação, experiência, mecanismos de ativação social e regime de apropriação do conhecimento) às definidas por Zahra e George (2002) e Torodova e Dursin (2007). Ao mesmo tempo, revisitam trabalhos de Camisón e Fóres (2010) e Flatten et al. (2011) para demonstrar e propor que a ACAP, em organizações turísticas, necessitava ser reavaliada com proposição de reconceitualização. Com isso, os autores dispensaram as noções de ACAP potencial e realizada, simplificando os componentes de aquisição e ressignificaram o uso de conhecimentos específicos nas organizações estudadas, onde o conhecimento externo passou a influenciar a melhoria do desempenho financeiro.

Segundo Apriliyant e Alon (2016) a ACAP, além de um conceito estratégico e multidimensional, integra-se a outras teorias para embasar seu entendimento e ocorrência nas empresas. A absorção de conhecimentos, neste sentido, pode aumentar a capacidade dinâmica de uma empresa, viabilizando a obtenção de vantagem competitiva, incorporação continuada de informações, renovação e aplicação de novos conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Butler e Ferlie (2019) trazem uma nova proposição de estudo da ACAP em organizações de serviços e sua associação à melhoria de desempenho em composições organizacionais, sendo influenciada por mudanças políticas e econômicas. Para tanto, os autores constroem um modelo orgânico onde o conhecimento é “estocado” e influencia o ambiente e a atuação organizacional, sendo a ACAP caracterizada como uma competência organizacional que mobiliza o conhecimento. O estudo tem caráter empírico em duas agências públicas inglesas de serviços, em que propõe alterações no modelo influente da ACAP de Zahra e George (2002), estudado em empresas privadas, atribuindo melhorias de uma sequência composta por quatro processos: co-criação, teste de conhecimento, metamorfose e difusão do conhecimento. Na co-criação, o conhecimento adquirido é submetido a testes e relaciona-se a novas ferramentas (qualidade, metas,

ciclos de aprendizado), enquanto que o teste de conhecimento estimula o debate para comprometimento dos atores e entendimento das ferramentas. Evitando que fosse acadêmico e técnico demais, o processo de metamorfose vai além da transferência do conhecimento para superar resistências, rever rotinas e práticas existentes. A difusão do conhecimento envolve a atuação entre equipes, compartilhamento de experiências e o desenvolvimento interno das pessoas. As rotinas e processos são vistos como antecedentes da ACAP, retroalimentados e transformados em rotinas de habilitação, a partir da deliberação, desrigidez e redução de processos/normas e reflexividade de papéis. Como contribuições apresentam que o ambiente organizacional é influenciado por mudanças políticas e econômicas e que interferem no desenvolvimento da ACAP no segmento de serviços. Outra contribuição do estudo é o aprimoramento da gestão para inovar, atender metas de prestação de serviços e a criação de ACAP que poderá ser desenvolvida ao longo do tempo (BUTLER; FERLIE, 2019).

O Quadro 1 sistematiza os principais elementos utilizados para caracterização da ACAP na presente pesquisa.

Quadro 1- Sistematização dos estudos da ACAP

<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Habilidade de assimilar, reconhecer e explorar conhecimentos, gerando valor com fins comerciais.	COHEN; LEVINTHAL (1990)
Capacidade organizacional de absorver novos conhecimentos organizacionais.	LANE; LUBATKIN (1998)
Medeia o conhecimento prévio a partir das formas organizacionais e capacidades combinatórias conectadas a capacidades individuais que compõem a organização.	VAN DER BOSCH; VOLBERDA; DE BOER (1999)
Conjunto de dimensões constituintes de rotinas e processos organizacionais que permitem adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos para geração de capacidades organizacionais.	ZAHRA; GEORGE (2002)
Padrões de desempenho onde o conhecimento obtido é convertido em resultados e compõem a estrutura organizacional.	LANE; KOKA; PATHAK (2006)
Capacidade de reconhecimento de valor potencializa o desenvolvimento de mecanismos de integração social e retroalimentação do sistema.	TORODOVA; DURISIN (2007)
Medeia os componentes da capacidade absorptiva: potencial e capacidades absorptivas realizadas (escala).	CAMISON; FÓRES (2010)
Valida a multidimensionalidade da ACAP (escala) para criação do novo conhecimento que posiciona as empresas para evoluir e crescer.	FLATTEN et al. (2011)
Influencia o processo de obtenção do desempenho organizacional.	WAGNER; MAEHLER (2012)
Dimensionada através da transferência do conhecimento, resultando em desempenho e desenvolvimento de clientes	DAGHOUS; ASHI; ROD (2013)
Mecanismos de integração social (experiência, apropriação, gatilhos de ativação) promovem vantagem competitiva,	THOMAS; WOOD (2014)
Capacidade dinâmica na medida que o conhecimento é renovado e reexplorado.	APRILIYANT; ALON (2016)

Conjunto de experiências internas potencializam a geração de informação e vantagem competitiva.	LARRANETA; GONZALES; AGUILAR (2017)
A liderança promove aprendizagem e inovação, promovendo o desenvolvimento da ACAP,	NAQSHANDI; TABCHE (2018)
Através da transferência de conhecimento promovem a co-criação, rotinas de habilitação (e não mais rotinas de controle).	BUTLER; FERLIE (2019)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme quadro acima, verifica-se que a ACAP é compreendida como uma capacidade dinâmica relevante, da mesma forma que os conceitos apresentam sobreposição das dimensões da ACAP através do modelo teórico de Zahra e George (2002), bem como o avanço de pesquisas relacionadas a práticas e análises em diferentes segmentos organizacionais. Contudo, dada a multidimensionalidade do constructo e contribuições na área de estratégia, evidencia-se o desafio à aplicação de novas perspectivas, conforme preconiza a pesquisa de Apriliyant e Alon (2016), que delimita macrotemáticas como direcionamento a estudos futuros ligados à aprendizagem inter e intraorganizacionais, transferência do conhecimento, capacidades dinâmicas e microfundamentos.

## 2.2 MICROFUNDAMENTOS DA ACAP

O interesse pelo tema microfundamentos recebeu maior atenção na estratégia e na teoria organizacional durante a última década (TEECE, 2007; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015), cujo ímpeto central tem sido descompactar conceitos coletivos para entender como os fatores de nível individual impactam nas organizações e de que forma a interação de indivíduos levam a resultados emergentes, coletivos, organizacionais e de desempenho, bem como as relações que as variáveis macro são mediadas por microações e interações (FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015).

Os microfundamentos, também chamados de antecedentes da ACAP, abordam elementos relacionados ao conhecimento prévio (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e a práticas desenvolvidas para a melhoria do desempenho de capacidades, processos, rotinas e estruturas desenvolvidos por indivíduos, grupos e a organizações (TEECE, 2007; FELIN et al., 2012; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015; ELG; GHAURI; COLESON, 2017), assim como aprendizagem, capacidades dinâmicas, o processo de transferência de conhecimento e liderança (APRILYANTI; ALON, 2016).

Na perspectiva da compreensão dos antecedentes, os microfundamentos da ACAP investigam os processos e resultados incluindo fatores contextuais micro e



macroambientais das organizações. Basicamente, abordam discussões sobre rotinas organizacionais e atores que constituem a ACAP interna e externamente, visto que o conhecimento das empresas é composto por diversos atores que compartilham conhecimentos por meio da interação entre eles e o meio ambiente (FELIN; FOSS; PLOYHART, 2007; LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; PLOYHART 2015; APRILYANTI; ALON, 2016).

Teece (2007) realizou um estudo identificando os microfundamentos das capacidades dinâmicas, cuja análise é classificada em três categorias organizacionais: (I) detecção, (II) capacidade de perceber e modelar oportunidades, (III) ameaças e capacidade de reconfigurar as oportunidades identificadas. A pesquisa também abrange as capacidades da organização para moldar o ecossistema que ocupa e a implantação dos microfundamentos no âmbito dos desafios influenciados pelas habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisões e disciplinas distintas que acabam sustentando as categorias acima evidenciadas. Com isso, a partir da analogia junto a correntes de pesquisa social e comportamental, desenvolveu uma proposta de estruturação abrangente, teorizando a detecção e a configuração da estrutura, sistemas, processos e procedimentos gerenciais e organizacionais, e suas combinações como formadores dos recursos dinâmicos e, sobretudo, na manutenção do desempenho corporativo, especialmente em contexto de rápidas mudanças. Neste contexto, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, os microfundamentos ligados às capacidades de nível empresarial precisarão ser de difícil desenvolvimento e implantação, a fim de que a concorrência não possa adquirir e/ou copiar com facilidade (TEECE, 2007).

Volberda, Foss e Lyles (2010) desenvolvem um modelo de ACAP integrativo que determina antecedentes, processos e resultados, sinalizando sobre a necessidade de analisar os influenciadores das ACAP, ou seja, os microfundamentos. A partir deste ponto de investigação, os microfundamentos são evidenciados como antecedentes da ACAP e categorizados com base na construção de um modelo teórico, em três antecedentes: interorganizacionais, intraorganizacionais e gerenciais (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

Lewin, Massini e Peeters (2011) realizaram uma análise teórica explorando meta-rotinas organizacionais que constituem ACAP interna e externamente e de que forma as meta-rotinas tornam-se rotinas praticadas e vitais para o ACAP (microfundamentos), conforme Quadro 2.

Quadro 2- Exemplos de meta-rotinas e microfundamentos da ACAP

	<b>Meta-rotinas</b>	<b>Microfundamentos</b>
Internos	Gerenciar sistemas internos de seleção	Buscar sinais de mercado Desenvolver protótipos melhorados Autonomia na tomada de decisão
	Compartilhar conhecimento e práticas superiores	Visitar divisões de outras companhias Equipes de projetos multiáreas Usar TI para armazenamento do conhecimento
Externos	Identificar e reconhecer valores externos	Pesquisar o mercado e interagir com indústrias Explorar patentes e revistas especializadas
	Aprender com sócios, competidores, clientes, consultores e fornecedores	Plataforma de inovação aberta Parcerias de pesquisa & desenvolvimento Rede de contatos com outras empresas e universidades Colaborar com fornecedores

Fonte: Adaptado de Lewin, Massini e Peeters (2011).

No modelo proposto por Lewin, Massini e Peeters (2011), as meta-rotinas são rotinas de nível superior associadas a um pacote de rotinas de nível inferior, podendo ser operacionais, específicas e/ou procedimentos operacionais padronizados (rotinas praticadas). Essas meta-rotinas representam a base conceitual das rotinas de capacidade de absorção praticadas, observáveis e executáveis dentro das organizações, ou seja, os microfundamentos.

De acordo com Felin et al. (2012), as visões dos microfundamentos das capacidades dinâmicas buscam o entendimento acerca das origens, criação, desenvolvimento, reprodução e gerenciamento de construções coletivas, além de rotinas e capacidades corporativas.

Felin, Foss e Ployhart (2015) fazem um balanço do movimento dos microfundamentos, suas origens, história e formas díspares e relacionam a ACAP aos estudos sobre microfundamentos, orientando os indivíduos como agentes fundamentais para a criação e a disseminação do processo de conhecimento nas organizações, ao mesmo tempo em que recomendam desafios nas pesquisas acadêmicas, objetivando o desenvolvimento teórico e metodologias para estudar processos de conhecimento em múltiplos níveis (individual, equipe, empresa, indústria e países), bem como as interações entre eles.

Apriliyanti e Alon (2016), a partir da investigação de processos de internacionalização em organizações, enfatizaram como a ACAP pode explicar o comportamento das empresas e sua capacidade em adaptar-se aos seus ambientes. Com isso, realizam uma contribuição singular para pesquisas futuras sobre microfundamentos, agrupando cinco macrotemáticas relacionadas, sendo elas: (i) aprendizagem

intraorganizacional; (ii) aprendizagem interorganizacional, (iii) capacidades dinâmicas, (iv) transformação do conhecimento e (v) microfundamentos. Desta forma, os autores trazem ao debate teórico novos questionamentos para exploração empírica no campo da estratégia, conforme Quadro 3.

Quadro 3- Microfundamentos da ACAP

<b>Microfundamentos da ACAP segundo Apriliyanti e Alon (2016)</b>	
Que características individuais determinam a ACAP individual?	CALIGIURI (2014)
A ACAP gerencial é mais essencial para a inovação das empresas em comparação com a ACAP individual?	PARK; HARRIS (2014)
Diferentes estilos de liderança afetam a aprendizagem organizacional? Se sim, quais são os papéis de determinados estilos de liderança em diferentes tipos de aprendizagem?	FLATTEN; ADAMS; BRETTEL (2015)
São necessários diferentes tipos de liderança para cada etapa de ACAP (aquisição, assimilação, transformação e explorativa)?	GAO; XU; YANG (2008)
Que tipo de mecanismo organizacional possibilita às empresas desenvolverem e nutrirem sua ACAP nos níveis individual e de time/grupo?	BJÖRKMAN; STAHL; VAARA (2007)
A posição de um indivíduo que absorve conhecimento externo dentro da organização afeta a aprendizagem interna?	CROSSAN; MAURER; WHITE (2011)

Fonte: Adaptado de Apriliyanti e Alon (2016).

Sobre a corrente enfatizada dos microfundamentos, são sugeridas explorações em diferentes contextos das temáticas (a) aprendizagem no nível gerencial; (b) efeito das diferenças individuais no processo de conhecimento ; (c) estrutura de redes internas relacionada ao conhecimento externo; (d) o papel da integração social individual e equipe e mecanismos organizacionais na ACAP; (f) o efeito de características de líder no acesso à rede e transferência de conhecimento em um contexto onde os laços gerenciais são importantes; e (g) a influência de estilos de liderança no desenvolvimento da ACAP (APRILYANT; ALON, 2016).

Em uma linha proposta de melhoria e sustentabilidade, Elg, Ghauri e Coleson (2017) trazem como contribuição em sua pesquisa que os microfundamentos aprimoram a capacidade da organização em adaptar diferenças locais e sustentabilidade em suas rotinas. Em complemento aos estudos, Scheiwsfurth e Raasch (2018) [trazem como contribuição] afirmam que o entendimento dos microfundamentos pode gerar contribuições valiosas acerca da influência das ações de indivíduos na ACAP.

De acordo com Tutida et al. (2019), a forma que a ACAP ocorre nas organizações reporta o envolvimento de pessoas, processos e estruturas e, por consequente, exerce influência no desempenho organizacional. Assim, através do entendimento desses três

microfundamentos na absorção de conhecimentos enfatiza a possibilidade de investigação do fenômeno nas organizações.

Von Briel e Loury (2019) evidenciam a temática a partir de como a ACAP, através de suas dimensões, é vista como um processo de absorção do conhecimento oriundo da troca de informações entre atores e os mecanismos de integração social, influenciando neste processo.

O Quadro 4 apresenta de forma sistemática os elementos que compõem as correntes teóricas que fundamentaram os microfundamentos apresentados nesta seção.

Quadro 4- Sistematização dos elementos relacionados a microfundamentos da ACAP

<b>Elementos dos Microfundamentos ACAP</b>	<b>Autores</b>
Detectar, perceber e modelar o ecossistema abrangendo capacidades organizacionais, processos, procedimentos e habilidades para mitigar ameaças e fomentar oportunidades.	TEECE (2007)
Entender como conceitos coletivos e fatores individuais impactam nas organizações e de que forma esses medeiam resultados, desempenho e interações.	ABELL; FELIN; FOSS (2008)
Processos e antecedentes micro e macro que atuam como influenciadores aos resultados.	VOLBERDA; FOSS; LYLES (2010)
Identificar metarrotinas internas e externas e como essas são transferidas em rotinas praticadas vitais à ACAP.	LEWIN; MASSINI; PEETERS (2011)
Construções coletivas além de rotinas e capacidades corporativas.	FELIN et al. (2012)
Como os indivíduos interferem na disseminação do processo de conhecimento organizacional.	FELIN; FOSS; PLOYHART (2015)
Determinam antecedentes, processos e resultados em multiníveis relacionados à aprendizagem intra e interorganizacional, transformação do conhecimento, capacidades dinâmicas e liderança.	APRILIYANTI; ALON (2016)
Promovem melhorias nas capacidades organizacionais em adaptar diferenças locais (territorialidade) em suas rotinas, com foco na sustentabilidade.	ELG; GHAURI; COLESSON (2017)
Processos, pessoas e estruturas influenciam o desempenho organizacional.	TUTIDA et al. (2019)
Como as dimensões da ACAP estabelecem troca nos processos de informação entre atores envolvidos.	VON; BRIEL; LOURY (2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme sistematização dos elementos do Quadro 4, verifica-se o papel e o entendimento dos microfundamentos da ACAP como um campo ainda com pouco potencial de investigação (ALPRIYANTI; ALON, 2016; ELG; GHAURI; COLESSON, 2017).

Dentre os elementos dos microfundamentos, a atuação da liderança, compreendida como antecedente da ACAP, no seu desenvolvimento (ALPRIYANTI; ALON, 2016) abre espaço para novas construções e pesquisas, uma vez que se caracteriza como uma capacidade que potencializa ciclos de aprendizagem e mudança organizacional

(FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016).

### 2.3 LIDERANÇA

Vários estudos, teorias e tipologias são desenvolvidas em pesquisas organizacionais, fundamentando a atuação e a importância da liderança, também contempladas nas pesquisas que analisam a ACAP, enfatizando-a como importante antecedente desta (TEECE, 2007; GARCÍA MORALES; JIMENEZ-BARRIONUEVO; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2008; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; BOZIC; DIMOVSKI, 2019).

Segundo Burns (1978), a liderança possui uma dualidade que se retroalimenta entre o ato de liderar e o de ser seguido pelas pessoas. Esse entendimento embasa a teoria proposta por esse autor a partir da perspectiva de aproximação entre líder e liderados e a ideia de que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir do desenvolvimento das pessoas que possuem proximidade. O envolvimento abrange não somente tarefas rotineiras, mas o reconhecimento, a criação de perspectivas e condições de desenvolvimento de capacidades à tomada de decisão. Ademais, os líderes consideram em sua gestão componentes exploratórios de aproveitamento do conhecimento para a ACAP (MARCH, 1991).

Teece (2007) refere a liderança como uma habilidade que auxilia na sustentação das capacidades dinâmicas como a ACAP, por exemplo, nas organizações, tendo a associação à promoção de mudanças organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; VERA; CROSSAN, 2004), sendo um importante antecedente da ACAP (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FLATTEN et al., 2011), bem como um fator crítico no desenvolvimento de conhecimentos, criando um ambiente que apoia a geração de aprendizagem (NAQSHANDI; TABCHE, 2018).

Diferentes estilos de liderança exercem influência no desenvolvimento da ACAP (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; APRILYANT; ALON, 2016). Flatten, Adams e Brettel (2015), por exemplo, fazem referência a dois diferentes estilos de gestão que se referem à ACAP: transacional e transformacional, enquanto que na ACAP, em organizações de serviços educacionais enfatiza-se a liderança estratégica como sendo um misto dos dois estilos anteriores, sendo predominante a aplicação de

práticas, incluindo a ACAP (MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019). Assim, os próximos tópicos trazem alguns estilos de liderança presentes em estudos direcionados à perspectiva de microfundamentos e atuação em serviços educacionais, sendo eles: liderança transformacional, liderança transacional e liderança estratégica.

### **2.3.1 Liderança Transformacional**

O estilo de liderança transformacional se faz presente em muitos estudos da área, é um termo cunhado por Burns (1978), atuando como determinante à aquisição, ao compartilhamento e à retenção de conhecimento em organizações (FERRERAS MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2018). Este tipo de liderança é também considerado semelhante em muitos aspectos a outros tipos de liderança definidos a partir de tradições distintas, como liderança carismática, inspiradora ou visionária (VERA; CROSSAN, 2004).

Podsakoff et al. (1990) sugerem seis dimensões da liderança transformacional em que considera: prover modelo/exemplo apropriado (líder sendo exemplo a ser seguido); articular uma visão (identificação de novas oportunidades); estimulação intelectual (envolvendo desafios aos liderados e reexaminar crenças acerca do trabalho desempenhado); suporte individualizado (respeito aos liderados e preocupação sobre sentimentos e situações pessoais); incentivar a aceitação de metas pelo grupo (promover a cooperação e trabalho em conjunto); e esperar a alta performance (demonstrar expectativas da liderança em termos de excelência e qualidade).

Bass (1999) traz o entendimento de que são necessários pelo menos quatro comportamentos presentes na liderança transformacional: (i) influência idealizada, (ii) motivação inspiradora, (iii) estimulação intelectual, e (iv) consideração individual. A influência idealizada consiste em capacidades de influenciar um ideal ou valores socialmente compartilhados. Já a motivação inspiradora é a criação de significado e desafios à equipe para estímulo do trabalho. A estimulação intelectual qualifica estímulos e reflexões das pessoas a ir além de sua própria visão das coisas relacionadas com a inovação e criatividade. A consideração individualizada estimula o desenvolvimento por meio dos indivíduos, cabendo ao líder a mentoria e encorajamento dos liderados.

Ao analisar dimensões e comportamentos dos líderes, verifica-se que as dimensões propostas por Podsakoff et al. (1990) e Bass (1990) se assemelham; no entanto, são complementadas por Bass (1990) a outras duas caracterizações ligadas à cooperação

e resultados, mesclando com isso comportamentos da liderança orientados também a pessoas e a tarefas.

Os líderes transformacionais motivam seguidores essencialmente através de quatro comportamentos: motivação inspirada, influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS; AVOLIO; JUNG; BERSON, 2003). Sobre Motivação inspiradora, os líderes criam uma visão atraente e clara do futuro da organização, aumentando com isso o otimismo e o comprometimento com o grupo de trabalho. A influência idealizada enfatiza as inferências morais e éticas das decisões da liderança, garantindo que sejam admirados, confiáveis e respeitados por seus seguidores. O estímulo intelectual significa que os líderes encorajam seus seguidores a usar sua imaginação, a questionar suposições de longa data e a ver problemas de diferentes perspectivas. Finalmente, a consideração individualizada envolve os líderes prestando atenção às necessidades e desejos de cada indivíduo e ajudando-os a alcançar seu potencial, proporcionando novas oportunidades de aprendizado e um clima que apoie o desenvolvimento e o crescimento.

Carless, Wearing e Mann (2000), em sua pesquisa, propõem a modificação entre o comportamento dos líderes em termos de apoio individual e o encorajamento ao desenvolvimento individual, ao mesmo tempo que ampliam o conceito mais amplo do carisma da liderança e expectativas de alto desempenho (PODSAKOFF et al., 1990). Esses autores adaptam o questionário GTL (*Transformational Leadership Scale*) de mensuração da liderança transformacional, atribuindo sete comportamentos: (i) comunicar uma visão: capacidade do líder ser capaz de comunicar de forma clara e positiva possibilidades de futuro; (ii) desenvolver pessoas: consiste em tratar os liderados de forma individual, apoiando e encorajando o desenvolvimento de cada membro da equipe; (iii) fornecer suporte: apoiar e incentivar, provendo reconhecimento à equipe; (iv) capacitar pessoas: habilidade do líder em empoderar, promover a confiança e cooperação entre a equipe; (v) ser inovador: encorajar liderados a pensar em problemas de novas maneiras; (vi) liderar pelo exemplo: comportamentos contínuos do líder com a clareza de valores e atitudes de que acredita nos seus liderados; e (vii) ser carismático: expressar orgulho e respeito e inspirar liderados a serem altamente competitivos.

Basicamente, líderes transformacionais ressignificam atitudes de seus subordinados (MACKENZIE; PODSAKOFF; PODSAKOFF, 2001) a ir além do interesse próprio e trabalhar pelo bem coletivo (BASS 1990; BASS et al., 2003) para a obtenção de vantagem às empresas (VERA; CROSSAN, 2004). Esse tipo de liderança

encoraja abordagens criativas, combinando e transformando o conhecimento existente (ZAHRA; GEORGE, 2002) e disponibilizando-o a outras pessoas na empresa, enfatizando sobre a importância da transformação e aplicação do conhecimento no contexto organizacional (FLATTEN et al., 2011).

Quando a liderança transformacional é exercida pelos líderes da alta administração (BASS; RIGGIO, 2006), estes influenciam não apenas o nível individual, mas também o nível organizacional (FERRERAS MÉNDEZ; VALLE; ALEGRE, 2018). Os líderes da alta gestão de uma organização afetam fortemente a estratégia, a cultura, os sistemas e as práticas organizacionais. Com isso, a liderança transformacional é fator estratégico que influencia os processos de absorção de conhecimentos e aprendizagem organizacional como a ACAP (FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015).

Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo e Gutierrez-Gutierrez (2012) mencionam que líderes transformacionais são capazes de incorporar e transferir eficientemente o conhecimento do mercado e de outras empresas, porque aumentam a capacidade da empresa de absorver conhecimento externo. Além disso, Flatten, Adams e Brettel (2015) argumentam que os líderes transformacionais podem fomentar a ACAP de diferentes maneiras, principalmente na transformação e exploração do conhecimento como forma de melhoria na organização.

Com o propósito de analisar a liderança transformacional, Alzoraiki, Rahman e Mutalib (2018) desenvolvem uma pesquisa visando investigar a influência de várias dimensões da liderança transformacional sobre o desempenho de professores em escolas públicas da República do Iêmen, na Arábia Saudita, a partir da análise da influência do líder nas escolas e na obtenção de produtividade, crescimento e melhoria do desempenho do ensino, bem como o acesso à educação de alta qualidade. O estudo concentra-se na identificação de caminhos para aumentar com êxito a educação de alta qualidade e proporcionar liderança transformacional à adaptação a mudanças e orientação à criação de metas ambiciosas e oferta de reconhecimento.

### **2.3.2 Liderança Transacional**

O segundo estilo, a liderança transacional, por sua vez, é baseada nas transações entre líderes e subordinados, tendo como principal característica a formulação de metas e a definição de consequências em caso do não atendimento de objetivos (BASS, 1990; BRYMAN, 1992). Esse tipo de liderança requer expectativas e consequências, não



sendo possível aplicar esse estilo sem a existência de metas avaliáveis (FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015) e em estágios de aquisição e assimilação do conhecimento, pois reforçam regras e procedimentos existentes

Esse estilo de liderança orienta-se em comportamentos de negociação e trocas, além de recompensas e punições em sua atuação (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Essa liderança difere do estilo transformacional por ser permeado de sistemas bem definidos de contratos e recompensas (BASS; AVOLIO; GOODHEIM, 1987).

Avolio (1999) define três comportamentos típicos de líderes transacionais, que envolvem (I) trocas e acordos na busca de desempenho satisfatório; (II) gerenciamento por ativos, monitoramento de desvios, erros e falhas, e (III) adoção de medidas corretivas. Bass (1990, 1999), em complemento, apresenta uma terceira característica comportamental que consiste no gerenciamento passivo (a liderança aguarda passivamente e toma providências após a ocorrência de desvios/falhas). Autores mais recentes como Bass e Riggio (2006) e Hinkin e Schriesheim (2008) classificam esse estilo como liderança passiva.

A recompensa descrita no estilo transacional compreende a designação de tarefas e acordos formatados que precisam ser realizados com o estabelecimento de recompensas como troca a desempenho atendido (BASS; RIGGIO, 2006). A recompensa será transacional se for material ou sob a forma de bônus.

Podsakoof, Niehoff, Mackenzie e Williams (1993), por meio de um instrumento de medida, identificam comportamentos de líderes a atributos relacionados a recompensas e punição, os quais associam características parciais de liderança transacional, mas não atribuem a totalidade ao estilo de liderança transacional.

Bergamini (2009) refere que a busca por resultados e objetivos organizacionais pode gerar vínculos fracos e passageiros entre líder e liderado, como também relações somente de troca e autoridade burocrática e, ao mesmo tempo, a percepção de ausência de liderança (BASS; AVOLIO, 1990; BERGAMINI, 2009). Ao mesmo tempo, a complementariedade e o aditivo entre estilos de liderança transformacional é transacional (BASS, 1999).

Fonseca e Porto (2013) enfatizam a importância das organizações em predizer comportamentos de líderes gerando diferentes estilos e posturas orientadas à melhoria de desempenho organizacional, capacidades e eficácia ao atendimento situacional de demandas, onde atitudes não necessariamente são julgadas como favoráveis e desfavoráveis em relação a diferentes estilos de liderança (BASS, 1990). Esses autores

forneem evidências sobre a validade de uma escala para mensuração de atitudes frente à liderança transformacional e transacional, e que ambas se complementam, sendo uma atitude favorável em relação a um estilo não necessariamente correspondente a uma atitude desfavorável em relação a outro. Desta forma, diversos achados empíricos evidenciam a relação entre estilos de liderança transformacional e transacional, abrindo espaço para novas discussões e ampliação de fatores que possam fundamentar a liderança como variável relevante aos estudos organizacionais (BASS, 1990; BASS; RIGGIO, 2006; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008; FONSECA; PORTO, 2013).

Flatten, Adams e Brettel (2015) desenvolveram um estudo com o propósito de analisar os efeitos da liderança sob capacidade absorptiva e cultura nacional. Com isso, desenvolveram um estudo empírico em empresas da Áustria, Brasil, Alemanha, Índia, Singapura e Estados Unidos, e os resultados constataram que bons líderes exibem comportamentos transformacionais e transacionais no desenvolvimento da capacidade absorptiva, associados a valores culturais nacionais específicos. Além disso, o presente estudo fornece informações valiosas sobre o equilíbrio entre os dois estilos de liderança como forma de potencializar a absorção de conhecimento para a geração de inovação, aplicação e aproveitamento do conhecimento à aplicação comercial.

### **2.3.3 Liderança Estratégica**

A liderança estratégica e suas caracterizações se faz presente em organizações de serviços educacionais, consistindo na combinação estratégica de funções que incluem a definição da visão e propósitos morais de uma organização, traduzidos em ações e performance de qualidade do serviço (DAVIES; DAVIES, 2005; MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019). Essa não é uma nova categorização ou um novo tipo de liderança, mas sim um elemento estratégico dentro dos parâmetros mais amplos, envolvendo processos que direcionam uma organização orientada para o futuro e historicamente entendida além das habilidades de olhar para frente e para trás (DAVIES, 2003; 2004; DAVIES; DAVIES, 2005; HARIDIUM, 2017).

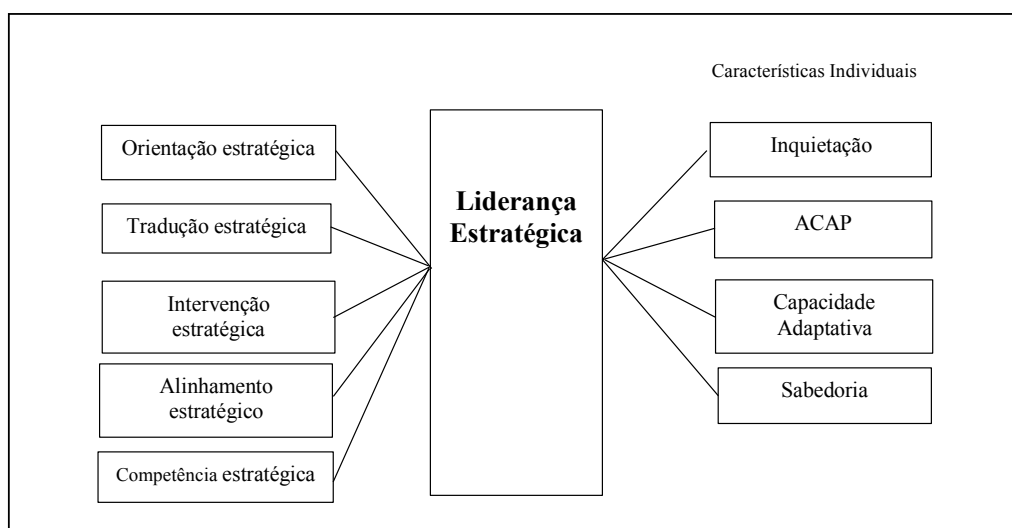
A atuação da liderança estratégica ocorre quando o líder é capaz de integrar insights nas escolhas estratégicas disponíveis para uma organização com as habilidades interpessoais que promovem o desenvolvimento das competências e capacidades de outras pessoas. Pode-se dizer que são buscadores de informações e construtores de relacionamentos, além de observar e interpretar o ambiente real e potencial em que a

organização opera (WILLCOXSON, 2000) em um plano contínuo de gerenciamento de desempenho, vinculado aos objetivos e metas anuais do currículo das escolas (CANAVAN, 2003).

Canavan (2003) estudou a liderança estratégica e a capacidade para melhorar a eficácia das escolas católicas em Sydney e Austrália. O estudo forneceu evidências de uma cultura de liderança gerencial de alto nível para dar validade ao "ciclo de Sydney", tendo como a conclusão que o foco eficaz da liderança estratégica define a melhoria do ensino e da aprendizagem.

Segundo Davies (2004), a liderança estratégica é um componente crítico no efetivo desenvolvimento de escolas. Embora avanços na área permanecem criticados, persiste uma perspectiva ortodoxa do desenvolvimento que novos líderes tendem primeiro a abordar questões administrativas e gerenciais atuais para criar confiança e capacidade organizacional antes de passar para um ambiente mais estratégico e futura atividade. Esses autores argumentam que é necessária uma visão simultânea ou paralela para o presente e construção de estratégias e capacidades da escola, a partir de um modelo de nove pontos de liderança que combina cinco habilidades organizacionais e quatro características individuais de líderes estratégicos, conforme Figura 2.

Figura 2- Modelo Proposto de Líderes Estratégicos



Fonte: Davies e Davies (2004, 2006, 2009) e Mohd Ali e Zulkipli (2019).

Com a revisão da literatura, Jooste e Fourie (2009) investigam o papel percebido da liderança estratégica na implementação da estratégia nas organizações sul-africanas.

Os autores revelam que a implementação da estratégia é um componente importante do processo de gerenciamento, ao mesmo tempo que indicam que a capacidade de implementar uma estratégia é vista consideravelmente mais importante que a formulação e implementação desta, em vez de sua própria formulação. Por sua vez, a liderança estratégica é também vista como um fator-chave para a implementação eficaz desta tática. Como conclusão, esse tipo de liderança contribui positivamente para a implementação eficaz da estratégia nas organizações sul-africanas (JOOSTE; FOURIE, 2009).

Em todo o mundo, rápidas mudanças políticas e econômicas exerceram influência sobre as escolas, necessitando de medidas de liderança mais exigentes e responsabilidade para melhorar as práticas instrucionais e o desempenho dos alunos, além de práticas para contribuição de práticas de gestão escolar (PAN; CHEN, 2011).

Hairuddin (2012), com base nas pesquisas de Davies (2003; 2004), e em análise de amostra de 150 escolas da Malásia, identificou práticas de gestão que potencializavam a atuação situacional dos líderes estratégicos, objetivando a aprendizagem dos alunos e a promoção da qualidade do ensino no país. O estudo ainda apoia a presença da capacidade de absorver informação disponível como importante variável ao desempenho do aluno.

A liderança estratégica exige que o indivíduo pense, reflita e analise constantemente todos os pontos de vista e relacionamentos para que a riqueza da organização seja promovida e sustentada. Isso demanda perspicácia e capacidade de antecipar tendências, imaginando vários cenários com informações disponíveis e possuindo amplas redes que incluem percepções dos consumidores, parceiros e concorrentes. Além disso, precisa saber aprender, desafiar as suposições formadas e ter a capacidade de sintetizar todas as entradas disponíveis e, muitas vezes, a tomar decisões difíceis em vez de opções simplistas e resultados bem-sucedidos, inspirando pessoas a fazer o mesmo (SARFRAZ, 2017).

Prasertcharoensuk e Tang (2017) investigaram o efeito de fatores estratégicos de liderança dos administradores sobre a eficácia da escola de MahaSarakham, Tailândia. As variáveis de estudo incluíram fatores no nível da sala de aula, fatores no nível da escola e eficácia do ensino. Os fatores no nível da sala de aula são (i) características biossociais dos professores; (ii) apoio social para professores; (iii) ensino (iv) ambiente de ensino. Por outro lado, os fatores de nível escolar abrangem: (i) tamanho da escola; (ii) liderança acadêmica; (iii) cultura escolar e (iv) ambiente escolar. Os resultados revelaram que fatores estratégicos da liderança se relacionam à eficácia da escola, e que esses fatores apresentam diferenças significativas de acordo com o tamanho da escola.

Naqshandi e Tabche (2018) desenvolvem um estudo empírico no âmbito das organizações de serviços, utilizando-se de diferentes referenciais teóricas para explicar que a liderança interage com a ACAP e a aprendizagem organizacional, influenciando não só a inovação aberta como também a indução de melhoria na performance organizacional.

Mohd Ali e Zulkipli (2019) propõem conceituar um modelo orientado a líderes educacionais, a partir de sete características: orientação estratégica, alinhamento estratégico, intervenção estratégica, inquietação, capacidade absorptiva, capacidade adaptativa e sabedoria da liderança. A orientação estratégica consiste em uma capacidade de visualizar e entender contextos como forma de direcionar e orientar a atuação organizacional. Em complemento, o alinhamento estratégico figura a capacidade do líder em alinhar a equipe aos objetivos da organização. A prática da intervenção estratégica é quando a liderança aplica pontos de intervenção e monitora esforços para mudar a organização para melhor. Por sua vez, a inquietação ou “insatisfação com o presente” consiste em uma caracterização individual do líder, demonstrando a capacidade de desafiar ideias melhores para resultados positivos e produtividade organizacional. Já a capacidade absorptiva faz o pleno uso da informação, permitindo conduzir importantes análises estratégicas e preparatória dos líderes a respostas eficazes às estratégias geradas.

A capacidade adaptativa é definida como a capacidade de mudança desenvolvida, requerendo novas formas de ver e pensar. E, finalmente, a sabedoria da liderança compreende a perspicácia intelectual e crença na capacidade dos liderados para aplicação excelente e sucesso organizacional.

Heaton, Lewin e Teece (2019), em estudo recente junto a líderes acadêmicos, referem que a liderança exercida no meio educacional a um estilo com característica empreendedora, visa o enfrentamento de uma competição rigorosa pelo mercado, alunos e professores. Para isso, reconhecem que a universidade precisa estar alinhada com necessidades e oportunidades do ecossistema, capazes de analisar o ambiente externo, identificar forças de mudanças e desenvolver a visão estratégica, concentrando a orientação de recursos e oportunidades para obter vantagem competitiva.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, a temática liderança é fundamentada conforme sistematização dos elementos constituintes no Quadro 5.

Quadro 5- Sistematização dos estudos sobre Liderança no contexto da ACAP

		<b>Autores</b>
T R A N S F O R M A C I O N A L	Ato de liderar e ser seguido por pessoas e criação de perspectivas à tomada de decisão.	BURNS (1978)
	Sistemas, contratos e recompensas	BASS; AVOLIO; GOODHEIM (1987)
	Complementariedade à liderança transformacional	BASS (1999)
	Recompensa e punição	PODSAKOFF et al. (1990)
	Resultado x autoridade e laços	AVOLIO; YAMMARINO (1990) SKOGSTAD (2007) BERGAMIN (2009)
	Metas e ações de disposição em caso de não atendidas	BASS (1990) BRYMANN (1992)
	Gerenciamento passivo	BASS (1990; 1999); HINKIN; SCHIESHEIM (2008); BASS; RIGGIO (2006)
	Motiva seguidores ao desenvolvimento coletivo, potencial organizacional, práticas e estratégias.	BASS et al. (2003)
	Habilidade que sustenta as capacidades dinâmicas, sendo fator crítico ao desenvolvimento de conhecimentos.	TEECE (2007)
	Negociação e trocas	AVOLIO; WALUMBWA; WEBER (2009)
Diferentes estilos de liderança (transacional e transformacional) podem ser aplicados frente a diferentes expectativas, aplicação e metas	FLATTEN; ADAMS; BRETTEL (2015)	
T R A N S A C I O N A L	Exemplo a ser seguido, articula visão, envolve liderados a desafios, oferece suporte individualizado, incentiva a aceitação de metas e expectativas organizacionais.	PODSAKOFF et al. (1990)
	Influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individual.	BASS (1999) BASS et al. (2003)
	Propõe melhorias ao suporte individual e ampliado de fatores e expectativas de alto desempenho.	CARLESS; WEARING; MANN (2000)
	Estilo de liderança carismática, visionária e inspiradora.	VERA; CROSSAN (2004)
	Fator estratégico que influencia a ACAP, processos e aprendizagem.	FLATTEN et al. (2011)
	Estilos de liderança (transformacional e transacional) impactam positivamente na capacidade absorptiva, sendo moderada pelo distância de poder e prevenção de incerteza, para que resultados organizacionais favoráveis sejam atingidos.	FLATTEN; ADAMS; BRETTEL (2015)
	Perspectiva de liderança individual e organizacional.	BASS; RIGGIO (2006) FERRERA-MENDEZ (2018)
Adaptação de mudança, orientação e criação de metas e serviços educacionais.	ALZORAIKI; RAHMAN; MUTALIB (2018)	
	Combinação estratégica de funções que incluem visão, propósitos morais produzidos em ações, sendo componente crítico no efetivo desenvolvimento de escolas.	DAVIES; DAVIES (2003; 2004)
	Combinação estratégica de funções que incluem a definição da visão e propósitos morais de uma organização traduzidos em ações, visão simultânea ou paralela para o presente e construção de estratégias e capacidades futuras.	DAVIES; DAVIES (2005)

E S T R A T É G I C A	Transfere de forma eficiente o conhecimento do mercado, fundamentando a ACAP.	GARCIA-MORALES; JIMENEZ-BARRIONUEVO; GUTIERREZ-GUTIERREZ (2012)
	Construtores de relacionamentos	WILLCOXSON (2009) HITT (2010).
	Práticas de gestão que potencializavam a atuação situacional dos líderes estratégicos, objetivando a aprendizagem, a promoção da qualidade do ensino e a presença da capacidade de absorver informação, disponível como importante variável ao desempenho do aluno.	HAIRUDDIN (2012)
	Induz à inovação e melhores resultados organizacionais.	NAQSHANDI; TABCHE (2018)
	Conjunto de práticas ligadas à orientação estratégica, alinhamento, intervenção estratégica, ACAP e sabedoria da liderança para efetividade organizacional.	MOHD ALI; ZULKIPLI (2019)
	Empreende esforços para enfrentamento da competição e orientação de recursos para a obtenção de vantagem competitiva e adaptação ao ecossistema.	HEATON; LEWIN; TEECE (2019)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 2.3.4 Instrumentos Investigativos da Liderança em Serviços Educacionais

Os pesquisadores Bass e Avolio (1990; 1993; 2004), com o propósito de caracterizar atribuições da liderança, propuseram a construção de um modelo de questionário de liderança (MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*) que mede a frequência com que o líder apresenta um determinado comportamento, designando intervalos de comportamento, incluindo estilos de liderança transformacional, transacional e *Laissez-Faire* (não liderança). O instrumento é composto por uma escala curta e abrangente para investigação empírica em organizações, sendo composta por escala *Likert*, variando de discordo plenamente a concordo plenamente.

Em 2004, os autores propuseram a continuidade e modificações ao modelo, realizando uma nova versão, tendo como base cinco fatores: influência idealizada, dividida em atributos, comportamentos, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999). Além disto, apresentaram duas versões para aplicação, sendo a primeira para o líder se autoavaliar e outra para que o líder seja avaliado pelos seus liderados focados em identificar os estilos transformacional, transacional e *Laissez-Faire* de liderança.

A versão empírica do MLQ é amplamente utilizada em vários países e universidades, como por exemplo University Phoenix (FIERY, 2008), Capella University (LONG, 2004); George Mason University (OMER, 2005), tendo em vista a abrangência

e o nível estatístico satisfatório de confiabilidade (BASS; AVOLIO, 1995; 2004). No contexto nacional, identifica-se sua aplicação em estudos organizacionais (BASS; AVOLIO, 1995), especialmente em estudos de organizações educacionais em função de sua aplicabilidade e adaptação.

Tecchio, Nunes, Cunha e Nakayama, (2010) propõem, a partir de um estudo quantitativo, analisar as características da liderança inerentes aos Orientadores de Tutoria, considerando teoria da liderança transformacional. A coleta de dados utilizou como instrumento MLQ desenvolvido por Bass e Avolio (1992) e apresentado por Northouse (2004). Os resultados apontaram para uma liderança transformacional moderada entre a população analisada, predominando em maior grau o estilo transacional.

Fonseca e Porto (2013) realizaram o estudo junto a uma amostra não-probabilística, por conveniência de 324 profissionais de Brasília, de órgãos públicos vinculados a organizações de cunho militar. Para tanto, os autores utilizaram-se de duas subescalas que levam o nome de negociação de trocas e liderança *Laissez-Faire* do MLQ - Questionário Multifatorial da Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Bass e Avolio (1990).

Andrade (2015), utilizou-se do instrumento MLQ (BASS; AVOLIO, 2004), que analisou a liderança adotada por líderes de serviços cooperativos e como influenciam os valores dessas organizações. O estudo centrou-se no método quantitativo, demonstrando, como resultado, que a liderança transformacional se sobrepõe ao desempenho e atuação do líder na vida da organização. Da mesma forma que como resultado se verificou que a liderança não é influenciada, e tampouco se relaciona com atributos típicos dos valores do cooperativismo.

Lizote, Seemann e Verdinelli (2018) avaliaram as associações entre o estilo de liderança predominante de professores e a avaliação docente, segundo a visão dos discentes na Universidade do Vale do Itajaí. Através da pesquisa quantitativa foi adotado o MLQ atualizado de Bass e Avolio (2004), cujo resultado evidenciou a predominância do estilo transformacional, seguido do transacional, que apresentou impacto menor na organização analisada.

Seemann, Lizote e Texto (2019), por meio das associações entre o estilo de liderança, desenvolveram a proposta de identificar e caracterizar fatores influenciadores de resultados individuais e grupais entre professores e discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Através da aplicação do instrumento do MLQ (BASS; AVOLIO, 2004) e da abordagem quantitativa, obteve-se como resultado a predominância



do estilo transformacional. Outra sugestão à organização foi a criação de um laboratório de lideranças no âmbito universitário, assim como a replicabilidade deste estudo em outros cursos de diferentes áreas do conhecimento.

Em síntese, verifica-se que as pesquisas empíricas desenvolvidas em organizações de serviços educacionais que utilizam o Questionário Multifatorial da Liderança (MLQ) de Bass e Avolio (1995) apontam que existe uma contribuição para a melhoria da eficácia nas expectativas da comunidade escolar, na medida que identifica comportamentos e estilos de líderes educacionais, liderados e partes interessadas.

## 2.4 ACAP EM EMPRESAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Os serviços possuem características específicas que os diferenciam dos produtos: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Intangibilidade diz respeito à impossibilidade de se contar, medir, inventariar e testar o serviço antes de sua prestação. Heterogeneidade significa que o desempenho do serviço varia de acordo com diferentes fornecedores, consumidores, situações e assim por diante. Finalmente, inseparabilidade indica que a produção e o consumo de um serviço acontecem simultaneamente. Além disto, a qualidade de serviços é percebida durante sua prestação, ou seja, durante a interação entre quem fornece o serviço e quem o recebe (ZEITHAML; BITNER, 1996; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

As organizações de serviços exercem papel importante no desempenho do setor econômico em função de sua diversidade de atuação. Basicamente, a principal diferença que distingue bens e serviços é que o primeiro faz referência a dispositivos físicos, ao passo que os serviços a ações de desempenho podem consistir em eventos, pessoas, lugares, organizações e ideias, ou ainda na mistura de todas essas entidades (JOHNE; STOREY, 1998; LOVELOCK; WIRTZ, 2001).

Todas essas características tornam a realização dos serviços complexos, pois envolver atividades intangíveis pode acontecer tanto nas interações como na execução de soluções a problemáticas de clientes (GRÖNROOS, 1993).

Além das lacunas e incipiência de estudos na área educacional, outros desafios os diferenciam, tornando o mercado de atuação educacional competitivo, tais como evasão, taxas de evasão e compreensão das necessidades e expectativas dos estudantes (CELSI; WOLFIBARGER, 2002). No processo educacional, a criação de valor depende da

instituição e alunos trabalham juntos na produção do serviço educacional (BOWDEN, 2011). Além dessas especificidades, a perspectiva de mercado está condicionada à gestão das instituições de ensino, delimitando formas de lidar com os desafios, concorrência acirrada, satisfação do aluno, imagem da instituição no mercado, entre outros (KUO; YE, 2009).

Os serviços educacionais ocorrem por meio de ações intangíveis direcionadas a provocar estímulos mentais de quem os consomem; com isso, são detentores de riscos e predizem como todas as variáveis que envolvem um serviço são desenvolvidas (BATESON; HOFMMAN, 2001; BASSO; ANTONY, 2009).

As organizações de ensino são caracterizadas pela entrega de valor ao cliente sob a forma da geração de conhecimento, funcionando de forma orgânica com essência dinâmica e interativa com seus alunos, tendo a atuação não limitada apenas ao ensino e aprendizagem, mas sobretudo à gestão e ferramentas de desempenho (MILAN et al., 2015; PACHECO; MESQUITA; DIAS, 2015). Ademais, as organizações de serviços são influenciadas por mudanças macroambientais (políticas e econômicas), associadas diretamente ao desempenho e contextos de melhorias de processos, recursos e resultados (BUTLER; FERLIE, 2019).

No âmbito dos serviços educacionais, Armostrong e Lengnick-Hall (2013) estudaram por meio de testes empíricos a influência dos mecanismos de integração social na ACAP de organizações fornecedoras de serviços em universidades dos Estados Unidos. Para isso, recorreram à perspectiva teorizada por Zhara e George (2002), Torodova e Durisin (2007) e Veja-Jurado, Gutierrez- Garcia e Fernádes (2008), para relacionar o papel da integração social como facilitador à distribuição do conhecimento da organização e a combinação desses com habilidades e experiências existentes, constituindo com isso o desenvolvimento da ACAP potencial (ZHARA; GEORGE, 2002). A metodologia é quantitativa para testar a relação existente da ACAP a partir das dimensões de integração social de equipes multifuncionais, equipes autogerenciadas e participação da tomada de decisões. O estudo amplia o entendimento da ACAP em pesquisa e desenvolvimento de processos, além de incorporar um ambiente de tarefas que permite uma ligação direta de tarefas. Os testes realizados demonstram que a integração social apresenta efeitos mistos no desenvolvimento da ACAP potencial e, portanto, não sendo facilmente transformada em ACAP percebida.

Tendo como base um estudo na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, Oliveira e Balestrin (2015) investigaram o

desenvolvimento da ACAP da universidade a partir de um projeto colaborativo junto à uma indústria de semicondutores. Para sustentação teórica utilizou-se a abordagem principal de Cohen e Levinthal (1990) e trabalhos sequenciais que apresentam aprimoramento da ideia desse seminal. Através do método qualitativo, identificaram como resultado que a ACAP não depende necessariamente da trajetória da organização, podendo ser desenvolvida em um contexto de empreendimento específico, no caso do estudo ao projeto de semicondutores Unisinos – HT Micron. Outro aspecto identificado pelos autores foi que a ACAP pode ser aperfeiçoada em conhecimentos específicos por meio do desenvolvimento de recursos humanos.

A diversidade educacional é abordada por Subramanian, Choi, Lee e Hang (2015), num estudo realizado em Cingapura, os quais exploram as relações entre cientistas e engenheiros de pesquisa e como esses influenciam o desempenho da inovação. A abordagem teórica embasou-se em Cohen e Levinthal (1989, 1990) e Zahra e George (2002). O método adotado foi quantitativo, utilizando a estatística descritiva e correlações entre as variáveis, e os resultados indicaram que os domínios tecnológicos de uma empresa são heterogêneos; aquelas com uma força de trabalho composta por níveis educacionais semelhantes têm desempenho positivo de inovação, enquanto as que compreendem diversos níveis educacionais têm inovação negativa no desempenho. Os resultados demonstram que há limites para a força da diversidade tecnológica na capacidade de absorção de uma empresa, que podem ser explicados pela demografia organizacional.

Díez-Vial e Montoro-Sánchez (2016) avaliaram como o conhecimento tecnológico gerado pelas universidades pode aumentar a inovação de empresas localizadas em um Parque Científico de Madrid, na Espanha. A teoria enfatizou a capacidade de identificar, analisar, processar, interpretar e compreender os conhecimentos adquiridos externamente (tendências e situações de mudança) proposto por Expósito-Langa, Molina-Morales e Capo-Vicedo (2011) e Lazaric, Longhi e Thomas (2008) e a capacidade de incorporá-los a sua base de conhecimento existente. Por meio da metodologia quantitativa, foi confirmado que ter relações de longo prazo com universidades, baseadas em interações formais e informais, é o meio mais importante de obter conhecimento técnico das mesmas. As universidades, nesse contexto, são uma fonte de pesquisa básica, comportando-se como *gatekeepers*, locais estes que conectam a empresa com diversas fontes de conhecimento, aumentando a capacidade de uma organização identificar e incorporar isso a sua base de conhecimento existente.

O entendimento da transferência do conhecimento em contextos de inovação aberta é relacionado por Miller et al. (2016) ao analisar a relação entre universidades e stakeholders, onde múltiplos deles, de hélice quádrupla, diversificados, estão interagindo. Como estrutura conceitual, os autores recorrem a Cohen e Levinthal (1990) e analisam a eficácia do conhecimento, a partir das dimensões da ACAP de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento adaptado pelos autores Zahra e George (2002). Para tanto, foi utilizada uma metodologia qualitativa interpretativista para construir indutivamente a teoria em um contexto pouco estudado. As descobertas resultaram na identificação de cinco fatores, a saber: fatores humanos centrados, fatores organizacionais, características do conhecimento, relações de poder e características da rede, que intercedem tanto a capacidade das partes interessadas como a transferência de conhecimento.

Na perspectiva da ACAP, como um processo recursivo, Picoli e Takahashi (2016) buscaram compreender de que maneira os mecanismos de integração social geram aprendizado e utilização do conhecimento em instituições de ensino público no Paraná - Brasil. A abordagem teórica é delineada a partir do seminal de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002); Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005); Camison e Fóres (2010) e Jimenez-Barriounevo, Garcia-Morales e Molina (2011), enquanto a relação com a aprendizagem organizacional é feita a partir de Dyer e Singh (1998); Lane e Lubatkin (1998) e Lane, Koka e Pathak (2006). Como metodologia, adotou-se um estudo qualitativo com abordagem exploratório-descritiva, sendo um estudo de caso comparativo entre duas instituições educacionais. Os resultados da análise de conteúdo demonstram a completude e o impacto entre aprendizagem organizacional e ACAP, que é mediado pelos recursos (processos) e integração social que conectam a organização para assimilar, adquirir e explorar conhecimentos.

Farrell e Coburn (2016) recorrem a ACAP para compreender quando e sob que condições poderão ocorrer parcerias entre sistemas educacionais, organizações externas e indivíduos para promover o aprendizado e mudanças em ambiente educacional. A ACAP é apresentada na perspectiva de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002). Os autores desenvolveram uma estrutura conceitual que reúne a ACAP com o conhecimento existente sobre a mudança educacional e como é possível aprender externamente, gerando impacto na aprendizagem organizacional. Com isso, reelaboram o conceito de ACAP, fornecendo a orientação para avaliar a capacidade existente e oferecer medidas substitutivas de resultados à mudança e aprendizagem comercial. Os

pesquisadores enfatizam as dimensões do conhecimento prévio, a comunicação, a liderança do conhecimento estratégico e os recursos como condição para a ACAP dos sistemas educacionais na relação com as organizações externas. Também é enfatizada a relação entre a ACAP do sistema educacional e as características das organizações externas, que é mediada pela natureza das interações (rotinas, ferramentas interorganizacionais, interações sociais, práticas e envolvimento) responsáveis por provocar novos resultados na aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, não há apenas a geração de conhecimentos, mas o desenvolvimento de competências transformadas em conhecimentos valiosos para a tomada de decisão.

A busca de informações externas e sua incorporação ao ambiente interno para sustentação da vantagem competitiva serviu como pano de fundo para a realização do estudo dos pesquisadores brasileiros Ciotti e Favretto (2017). Para tanto, os autores desenvolveram a técnica da bibliometria, buscando analisar a produção acadêmica da ACAP em instituições de ensino superior, a fim de elaborar um mapa de gaps para novas contribuições acadêmicas na área. A partir disto, foi verificado que os estudos empíricos na área tiveram significativo aumento em 2011, os quais validam modelos de mensuração e sua aplicação em instituições de ensino, obtendo o resultado de que a ACAP pode ser aperfeiçoada e que a gestão do conhecimento externo e sua aplicação e melhoria nas capacidades internas promovem benefícios ligados ao aumento da competitividade, auxílio na tomada de decisões, eficiência nas operações e melhoria nas expectativas do cliente.

A ACAP, como uma capacidade de geração de valor é investigada por Tho (2017), a partir da análise dos impactos desta motivação ao aprendizado e conhecimento adquirido em escolas de negócio no Vietnã, bem como às fontes de transferência de conhecimento e moderação entre o conhecimento adquirido. O modelo teórico recorre aos conceitos de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Miller et al. (2016), sustentando a premissa da ACAP enquanto possibilidade de reconhecer, absorver, integrar e aplicar novos conhecimentos externos para promover a competitividade. Utilizando o método quantitativo, foi adotada a análise fatorial confirmatória para validar medidas e equações estruturais para testar hipóteses. Com isso, a pesquisa amplia a relação entre estudos de universidades e indústria, onde os resultados revelaram que ACAP afeta positivamente o conhecimento adquirido, sendo determinante no processo, não interferindo na transferência de conhecimento. A autonomia do trabalho desempenha um papel moderador misto em relação à transferência e aquisição de

conhecimento. A ACAP, na organização estudada, é vista enquanto capacidade, baseada no conhecimento dos alunos de explorá-lo nas escolas de negócios, incluindo a competência de reconhecer o seu valor, assimilá-lo, combiná-lo com o conhecimento existente e aplicá-lo às suas tarefas diárias em suas organizações.

Kobarg, Stumpf-Wollersheim e Welp (2017) desenvolvem um estudo buscando investigar os efeitos moderadores e relações entre a ACAP no contexto da pesquisa e desenvolvimento colaborativo entre universidades e indústrias na Alemanha. Os autores recorrem à sustentação teórica da ACAP de Cohen e Levinthal (1990), Zhara e George (2002), Lane, Koka e Pathak (2006) e Torodova e Durisin (2007). A metodologia utilizada foi quantitativa, quando foi possível identificar, em uma amostra de cerca de 2 mil empresas, o efeito entre as variáveis ligadas ao desempenho de inovação incremental e radical, ACAP e competências de tecer contribuições dessas no processo decisório dos gestores e atuação colaborativa entre universidades e indústrias.

Para analisar a influência da ACAP entre universidades e empresas, Engelman e Schreiber (2018) realizaram um estudo de casos múltiplos, com três empresas sediadas na incubadora tecnológica da Universidade Feevale, situada no sul do Brasil. A análise dos dados foi feita à luz do modelo ACAP de Zahra e George (2002). Como resultado, constatou-se que as diferentes formas de pesquisa e a utilização de novos conhecimentos foram cruciais para a diferenciação das empresas. Ao mesmo tempo, a relação universidade-empresa pode influenciar a capacidade de absorção de competitividade de todas as firmas, de forma a contribuir na obtenção e manutenção de vantagem competitiva diretamente relacionada tanto com a ACAP, realizada através da inovação e desenvolvimento de produtos, quanto com a ACAP potencial, pela flexibilidade na reconfiguração dos recursos básicos.

As práticas de liderança e sua relação com a desenvolvimento da ACAP são apresentados por Ali e Zulkipli (2019) por meio da proposição e validação de um modelo de práticas de liderança estratégica aplicado aos profissionais atuantes em escolas profissionais da Malásia. Utilizando a abordagem quantitativa a partir da estatística descritiva, os resultados revelam que os líderes educacionais apresentam alta tendência em exercer liderança estratégica a partir de sete práticas: orientação estratégica, alinhamento estratégico, intervenção estratégica, inquietação, ACAP, capacidade adaptativa e sabedoria de liderança. A sustentação teórica do estudo está baseada nas pesquisas de Davies e Davies (2009), Hairuddin (2012), e Hairuddin (2016). Os resultados destacam a importância do planejamento e desenvolvimento de programas de

treinamento para efetividade e resultados positivos das instituições educacionais estudadas.

Os fatores que contribuem para a transferência do conhecimento são desenvolvidos pelo estudo de Min, Vonortas e Kim (2019), ao explorar os fatores que contribuem para a comercialização de tecnologias transferidas de universidades e institutos públicos de pesquisa para empresas na Coreia. A sustentação teórica utilizou o seminal de Cohen e Levinthal (1990), a fragmentação da ACAP em capacidade de aprendizagem e capacidade de resolução de problemas proposta por Kim (1998), além das quatro dimensões de aquisição, assimilação (ACAP potencial), transformação e aplicação (ACAP realizada) do constructo de Zahra e George (2002). Como resultado, a intensidade da concorrência no mercado é um fator chave na moderação dos efeitos da parceria e da ACAP na comercialização bem-sucedida de tecnologias transferidas em concordância com a intensidade de concorrência que a empresa enfrenta no mercado.

A partir da análise dos artigos acima, verifica-se que os objetivos dos estudos se relacionam à ampliação do conceito da ACAP, caracterização em organizações de serviços e serviços educacionais, bem como estão relacionados aos processos para o desenvolvimento da ACAP.

## 2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mensurar o desempenho organizacional (DO) é fundamental para a organização evidenciar se os resultados desejados foram atendidos. Entretanto, analisar essa variável depende, além do setor pesquisado (DREW, 1997), de pontos de vista, prioridades da gestão e analogias ligadas à atuação organizacional (SNOW; HREBENIAK, 1980; VENKATRAMANN; RAMANUJAM, 1985; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; MALTZ; SHENHAR; REILY, 2003).

De acordo com Venkatramann e Ramanujam (1985) o DO, além de uma medida de eficácia organizacional, consiste em uma temática multidimensional que pode ou não estar associada a padrões financeiros. Com isso, é possível clusterizar o DO a partir de perspectivas empresariais (a partir de metas e indicadores de crescimento, participação de mercado, desenvolvimento de produtos); efetividade (qualidade, satisfação, responsabilidade social) e lucratividade (retorno de ativos, margem de vendas, patrimônio líquido) (VENKATRAMANN; RAMANUJAM, 1985).

Neely, Gregory e Platts (1995) evolui o entendimento do DO como sendo composto por três elementos que se conectam entre si, a saber: (i) medidas individuais, que quantificam a eficiência e eficácia das ações; (ii) conjunto de medidas, que combinadas representam o DO e (iii) infraestrutura de suporte, permitindo a aquisição, agrupamento, ordenamento, análise, interpretação e divulgação de dados.

Seguindo o entendimento da multidimensionalidade da temática, outros autores trazem a possibilidade de estabelecer parâmetros financeiros e não financeiros, contextualizados à temporalidade de curto e médio prazo, respectivamente (VENKATRAMANN; RAMANUJAM, 1985; BAKER; SINULA, 2005)

Pelham e Wilson (1995) enfatizam ainda que o DO é analisado sob medidas objetivas e subjetivas, baseado em dados exatos, bem como decorrentes de julgamentos perceptivos e interpretacionais.

Germain, Droge e Christensen (2001), destacam que o DO é mensurado a partir de perspectivas financeiras e aferidas. As financeiras estariam ligadas a desempenho, lucros, custos e desenvolvimento de produto, enquanto que o DO aferido ou benchmarking, a critérios comparativos tanto de dados financeiros, como também à satisfação do cliente, qualidade percebida e processos operacionais com empresas líderes ou de referência de um determinado setor. Com isso, as variáveis aferidas podem potencializar de forma rápida a aprendizagem e contextos de mudança nas organizações.

Gold, Malhotra e Segars (2001) propuseram, em seu estudo, um modelo que mensura o DO, relacionando-o a capacidades de geração do conhecimento, associado a processos de aquisição, conversão, aplicação, proteção e a capacidades relacionadas à infraestrutura do conhecimento organizacional. Com isso, a exploração das capacidades de conhecimento, além de habilidade preditiva de antecipar dados quantificados, surpresas e mudanças de mercado e mitigar a redundância de informações, contribuem ao desenvolvimento do DO e à criação de valor.

Maltz, Shenhar e Reilly (2003) propõem cinco índices de DO para avaliar o desempenho organizacional, primeiramente a partir de (i) medidas financeiras (representando a abordagem tradicional e critérios objetivos para o sucesso organizacional. Ex. vendas, lucros, retornos sobre o investimento); (ii) Cliente / Mercado (expressando o relacionamento entre uma organização e seus clientes); (iii) Processos (eficiência organizacional e visão de melhoria); (iv) Pessoas (reconhecendo o papel crítico das partes interessadas no sucesso organizacional) e (v) Preparação para o futuro (competências e capacidades relacionadas ao planejamento estratégico).



Kaplan e Norton (2004) destacam medidas tradicionais de contabilidade financeira para a análise do DO que necessitam estar associadas à avaliação de competências. Assim, a melhoria contínua acontecerá de fato, as estratégias traduzidas em ações práticas e efetivas e a geração de valor comporão todos os procedimentos organizacionais. Em complemento, enfatizam que o entendimento de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros promovem a implementação estratégica participativa e a geração de valor. Apesar de críticas à mensuração do modelo de desempenho de Kaplan e Norton (2004), a utilização de indicadores de desempenho na gestão de serviços educacionais, além de materializar indicadores específicos do segmento materializam o alcance de metas estabelecidas e sustentam a consecução dos objetivos (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; NUEMBERG, 2016).

Akroush e Al-Mohammad (2010) desenvolveram um modelo de estudo visando analisar o efeito da gestão do conhecimento ao marketing no desempenho organizacional, desenvolvendo um estudo quantitativo que mensurou variáveis de mercado, clientes e desempenho financeiro, considerados relevantes à existência e ao sucesso organizacional. A presente pesquisa utiliza o modelo teórico de Kaplan e Norton (2004) e como resultado o estudo evidenciou que a gestão do conhecimento afeta de forma positiva a posição da organização, gerando vantagem competitiva no mercado (AKROUSH; AL-MOHAMMAD, 2010).

Franceschini e Turina (2013) reconheceram a necessidade de implementar sistemas de medição de desempenho de Kaplan e Norton (2004), que permitem traduzir os objetivos estratégicos característicos da educação (por exemplo, pesquisa e excelência em ensino) em medidas de desempenho. Entretanto, para melhoria efetiva do desempenho, faz-se necessária a constante atualização e melhoria contínua sempre que mudanças internas e externas venham a acontecer.

Mateos e Mezquida (2016) propuseram uma discussão holística sobre Indicadores Chave de Desempenho à qualidade no Ensino Superior. Através da revisão de literatura desenvolveram, num primeiro momento, uma agenda de entrevistas estruturadas com gestores e universidades e, posteriormente, analisaram as relações de vários fatores de qualidade por meio do levantamento quantitativo de indicadores de qualidade. Com isso, foi possível construir um modelo teórico contemplando as dimensões de conteúdo, processo e engajamento para avaliar o conhecimento dos alunos para gestão dos recursos

e a adoção de uma pontuação balanceada de indicadores de quantidade, qualidade e financeiros figura como útil e eficaz no monitoramento e avaliação de desempenho.

Amin e Romli (2018) buscaram analisar, a partir das relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos, como eficazes ao monitoramento das estratégias e medição do desempenho de centros educacionais cujos resultados denotam a compreensão dos fatores que determinam o desempenho da gestão educacional e o alcance de resultados excelentes. Os resultados obtidos demonstraram um importante gap no método de avaliação do conhecimento dos acadêmicos nas universidades, por meio de métodos eficazes, e que a adoção de uma pontuação balanceada de indicadores de quantidade, qualidade e financeiros pode ser considerado um método útil para avaliar o conhecimento dos acadêmicos e a gestão de desempenho das instituições educacionais.

Em estudos organizacionais verificam-se tanto a utilização de medidas objetivas quanto subjetivas para mensurar desempenho. As utilizações de medidas subjetivas aparecem como alternativa de mensuração do DO, mas tradicionalmente, em relação a medidas objetivas, o desempenho, em estudos organizacionais, [são facilitadas] é facilitado por variáveis de medidas ligadas a vendas, lucros ou retorno sobre o investimento, tendo em vista a efetividade de curto e longo prazo que esses resultados trazem para a realização de análises (MALTZ; SHENHAR; REILY, 2003). Em contrapartida, o debate sobre medidas objetivas financeiras para mensurar é contestado por alguns autores, devido a fatores econômicos serem muitas vezes incapazes de evidenciar o DO, por estar relacionando o conhecimento exclusivamente a capacidades ligadas a fatores de negócio, econômicos e ambientais (CHAKRAVARTHY, 1986; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

O Quadro 6 sistematiza estudos sobre desempenho organizacional dos autores referenciados nesta seção.

Quadro 6- Sistematização dos elementos relacionados ao desempenho organizacional

<b>Elementos do DO</b>	<b>Autores</b>
Medida de eficácia organizacional podendo estar associada a padrões financeiros.	VENKATRAMANN; RAMANUJAN (1985)
Composta por elementos que se conectam entre si e quantificam eficiência e eficácia das ações.	NEELY; GREGORY; PLATTS (1995)
Denotam medidas objetivas e subjetivas baseados em dados exatos e julgamentos perceptivos e interpretacionais.	PEHAN; WILSON (1995)
Perspectivas financeiras e aferidas que podem potencializar de forma rápida aprendizagem e contextos de mudança.	GERMAIN; DROGE E CHRISTESEN (2001)

Relaciona a capacidades de geração do conhecimento associado a processos e criação de valor.	GOLD; MALHOTRA; SEGARS (2001)
Mensurada a partir de índices financeiros, clientes, processos e pessoas.	MALTZ; SHENHAR; REILY (2003)
Medidas e índices de performance devem estar associadas a avaliação de competências e geração de valor.	KAPLAN; NORTON (2004)
Estabelecer parâmetros financeiros e não financeiros contextualizados à temporalidade	BAKER; SINULA (2005)
Variáveis de mercado, clientes e desempenho financeiro são relevantes ao sucesso organizacional.	AKROUSH; AL-MOHAMMAD (2010)
Sistemas de medição permitem traduzir objetivos estratégicos e relacionados à melhoria contínua.	FRANCESCHINI; TURINA (2013)
Indicadores de qualidade, quantidade e financeiros úteis e eficazes ao monitoramento de desempenho.	MATEOS; MEZQUIDA (2016)
Métodos eficazes de monitoramento às estratégias garantem o alcance de resultados excelentes.	AMIN; ROMLI (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 6 organiza de forma temporal as temáticas destacadas no entendimento das diferentes formas de verificação de medidas e monitoramento do desempenho organizacional, sendo que na presente pesquisa, em função da aplicação em serviços educacionais, recorreu-se à abordagem de mensuração a partir da avaliação de competências e geração de valor proposto por Kaplan e Norton (2004).

## 2.6 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Após a sistematização dos pressupostos teóricos que sustentam o problema e os objetivos da pesquisa, apresentam-se o modelo teórico e as relações estabelecidas que serão testadas e analisadas a partir das hipóteses levantadas nesta dissertação.

A ACAP é um tema que tem despertado interesse no século 20, em função dos achados e desafios potenciais para novos estudos e de acordo com o seminal de Cohen e Levinthal (1990), o qual procura explicar diferentes fenômenos organizacionais por meio do reconhecimento de valor ao conhecimento gerado por organizações com a finalidade de aplicação comercial, sendo, portanto, uma capacidade de aprovação do valor (KAPLAN; NORTON, 2004) bem como dos efeitos sobre os resultados destas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016; GAO et al., 2017).

Dentre as temáticas exploradas na ACAP, verifica-se nos últimos anos interesse na exploração de seus microfundamentos, que buscam o aprofundamento e o

entendimento dos elementos em nível organizacional e individual que norteiam a criação de rotinas e capacidades organizacionais (FELIN et al., 2012). Com isso, o entendimento dos microfundamentos pode trazer descobertas acerca do potencial e das capacidades dinâmicas de uma organização e de como o processo de absorção de conhecimento impacta na sustentabilidade e nas rotinas de uma organização (TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FELIN et al., 2012; PLOYHART, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; ELG; GHOURI; COLESSON, 2017).

Nesta perspectiva, a liderança é ressaltada como um importante microfundamento da ACAP (BASS; AVOLIO, 1995; TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; BOZIC; DIMOVSKI, 2019), uma vez que sustenta as capacidades dinâmicas da organização (TEECE, 2007) e atua como fator crítico no desenvolvimento de conhecimentos, pois potencializa práticas de gestão que promovem a atuação situacional, adaptativa, estratégica e orientada na melhoria da performance organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004; HAIRUDDIN, 2012, MOHD ALI; ZULKIPLI, 2019).

Diante destas constatações, o modelo teórico proposto sistematiza a análise do impacto da liderança, sob a perspectiva de um importante microfundamento da ACAP (TEECE, 2007, FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; APRILIYANT; ALON, 2016), como sendo uma capacidade empresarial na obtenção de vantagem competitiva que se relaciona na atuação e incidência do desempenho organizacional (TEECE, 2007). Na literatura são muitos os estudos que contemplam a importância da atuação da liderança; o modelo teórico de questionário de liderança (MLQ), criado na década de 90, por Bass e Avolio (1995), aparecem em muitos estudos organizacionais (BASS; AVOLIO, 1995; BASS; AVOLIO, 2004; LONG, 2004; NORTHOUSE, 2004; OMER, 2005; TECCHIO; NUNES; CUNHA E NAKAYAMA, 2010; FONSECA; PORTO, 2013; ANDRADE, 2015; SEEMANN, 2017; LIZOTE; SEEMANN; VERDINELLI, 2018; SEEMANN; LIZOTE; TEXTO, 2019), intercalam comportamento de líderes, atividades, práticas envolvidas na criação, reconfiguração e sustentação de capacidades.

Para a análise do desenvolvimento da ACAP utilizou-se a abordagem dos quatro fatores da ACAP: aquisição, assimilação, transformação e aplicação (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2011), que avalia o grau em que uma empresa se engaja em atividades de aquisição de conhecimento, assimilação de informações adquiridas ao conhecimento existente, transformação e aplicação comercial

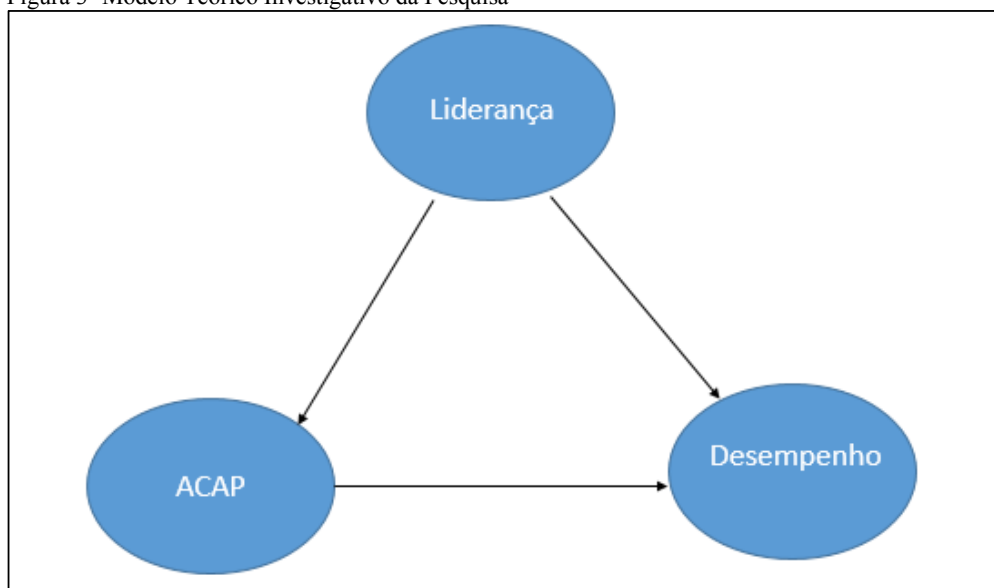
do conhecimento em vantagens competitivas. No Brasil, essa escala teve a validação e adaptação de Engelmann et al. (2016) e, mesmo aplicada em indústrias sul-brasileiras, se adequa a essa pesquisa por apresentar flexibilidade na relação e generalização da escala, pois pode ser viabilizada na aplicação em diferentes ambientes empíricos (ENGELMANN et al., 2016).

Para a análise do desempenho organizacional, recorreu-se ao modelo de Kaplan e Norton (2004), que denota o papel da liderança e geração de conhecimento como proponentes à busca de vantagem, valoração e cuja associação de práticas são materializadas em indicadores de performance que sustentam o direcionamento estratégico de organizações (KAPLAN; NORTON, 2004).

No segmento educacional, a análise das dimensões da capacidade absorptiva, além de um diferencial competitivo, consiste numa capacidade de contexto social que demanda constante adaptação ao ambiente externo e entrega de serviços excelentes, visando atender necessidades de desempenho, inovação e competitividade (FARELL; COBURN, 2016; CIOTTO; FAVRETTO, 2017).

Assim, considerando que a atuação da liderança se relaciona ao desenvolvimento da ACAP como um importante microfundamento e performance organizacional, buscase, nessa dissertação, responder ao problema e objetivo de pesquisa a partir da sistematização do modelo teórico de análise, apresentado na Figura 3.

Figura 3- Modelo Teórico Investigativo da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Nesta dissertação e para a construção do modelo hipotético, a liderança é avaliada como variável independente, enquanto ACAP e desempenho como variáveis dependentes (resultados relacionam-se, dependem um do outro). No caso da liderança, a atuação relaciona-se a estilos e práticas presentes nos estudos sobre microfundamentos, enquanto que na ACAP as dimensões são de aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Já o desempenho organizacional utilizou-se de indicadores corporativos instituídos pela organização mantenedora dos Estados e, por conseguinte, as Escolas Profissionalizantes, importantes na atuação estratégica do negócio.

Para embasar a validade de respostas, bem como possíveis relações e proposições (MALHOTRA, 2012), foram desenvolvidas hipóteses para suporte ao modelo teórico proposto:

### **H1: A liderança impacta no desenvolvimento da ACAP**

A primeira hipótese a ser testada responde ao objetivo de: (a) identificar a relação entre a liderança e a ACAP.

Considera-se que a atuação de um líder influencia no desenvolvimento da ACAP sob diferentes formas. Nesse caso, fatores como carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual, recompensas e gestão por exceção (BASS; AVOLIO, 1995; AVOLIO; ZHU; KOH; BATHIA, 2004) influenciam nos processos, rotinas e capacidades de absorção de conhecimentos (FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015).

A atuação dos líderes, nas dimensões da ACAP, impactam na capacidade de identificar o conhecimento, realizar escolhas relevantes, a utilização futura e o refinamento prático da organização para obtenção de ganhos de vantagem competitiva. (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ENGELMANN et al., 2016).

### **H2: A ACAP impacta no desempenho organizacional**

A segunda hipótese testada busca responder ao objetivo de: (b) testar o efeito da ACAP no desempenho organizacional.

Parte-se do pressuposto de que a ACAP assume papel fundamental e que precisa existir para que resultados organizacionais favoráveis sejam atingidos (ZAHRA; GEORGE, 2002; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015). Esse processamento das capacidades em adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento para a busca de performance favorável se relaciona à atuação da organização e à análise do seu potencial,

da mesma forma que viabiliza linhas de ação para direcionamento e potencial de capacidades da organização em absorver conhecimentos.

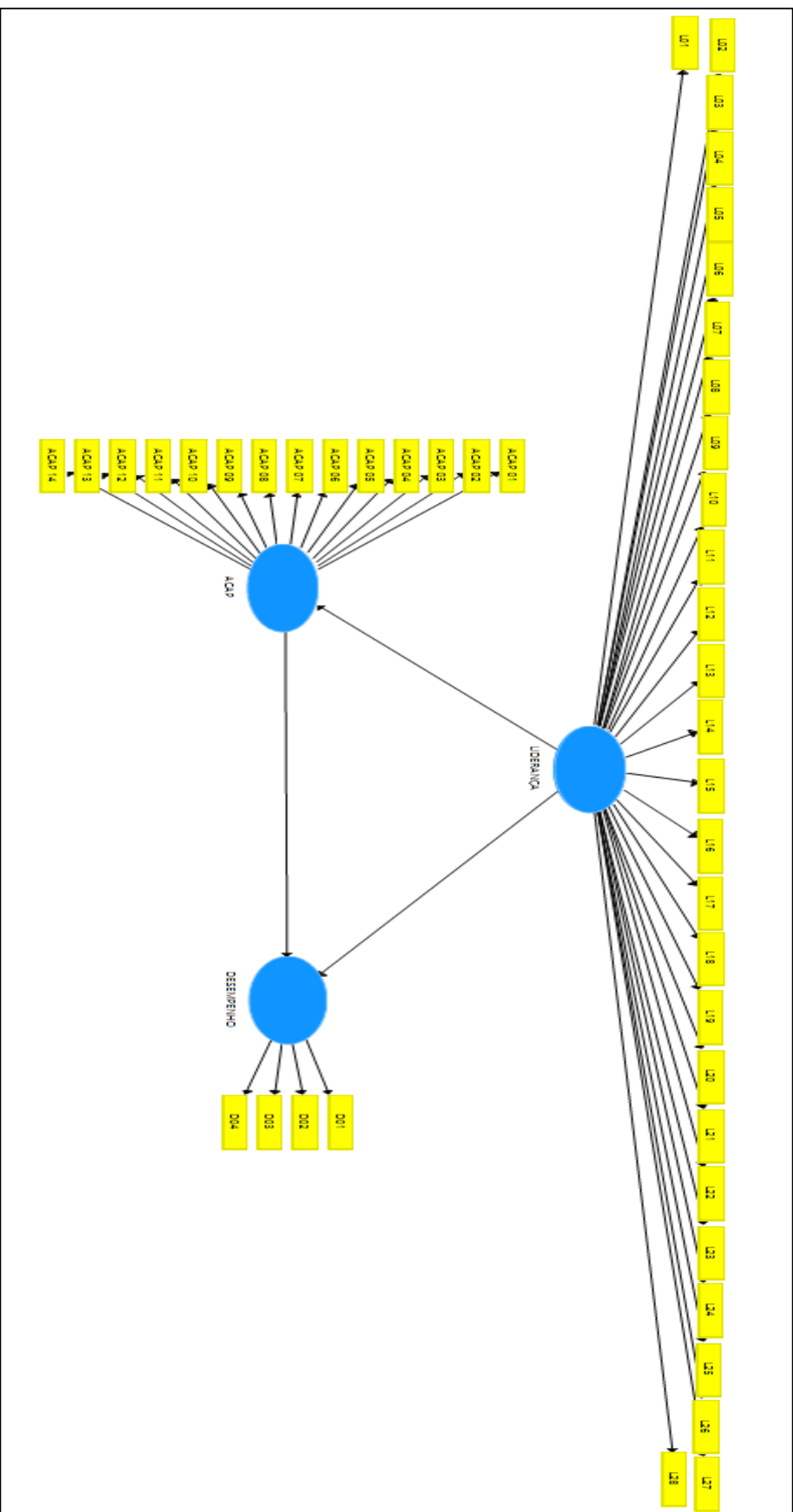
### **H3: A liderança impacta no desempenho organizacional**

A terceira hipótese busca responder ao objetivo específico de: (c) relacionar a relação entre a liderança e o desempenho organizacional.

Sobre a investigação do objetivo terceiro, cabe a liderança identificar expectativas e consequências para compor práticas e valor aos procedimentos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004). Para tanto, necessita da existência de metas avaliáveis (FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015). Assim, a melhoria contínua acontecerá de fato, as estratégias serão traduzidas em ações práticas e sustentarão sua implementação e a consecução dos objetivos (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; NUEMBERG, 2016).

Deste modo, a Figura 4 apresenta a relação visual do modelo estrutural, construído no SmartPLS®, contendo constructos e respectivas variáveis utilizadas pela construção do modelo

Figure 4- Relação Visual do Modelo Estrutural



Fonte: Elaborada pela autora (2021).



### 3 MÉTODO

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que sustentaram a execução da pesquisa. Sendo assim, o método divide-se nas seguintes etapas: delineamento da pesquisa, revisão de literatura e pesquisa de campo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta, utilizou-se da abordagem quantitativa para dimensionar resposta ao problema de pesquisa, subsidiando conclusões a partir de análises estatísticas e relações entre variáveis de uma determinada população/amostra delimitada (MALHOTRA, 2012). Logo, em resposta à problemática estabelecida, as variáveis em análise serão a liderança sob a perspectiva de um microfundamento e sua relação na ACAP, e o impacto exercido das variáveis no desempenho organizacional.

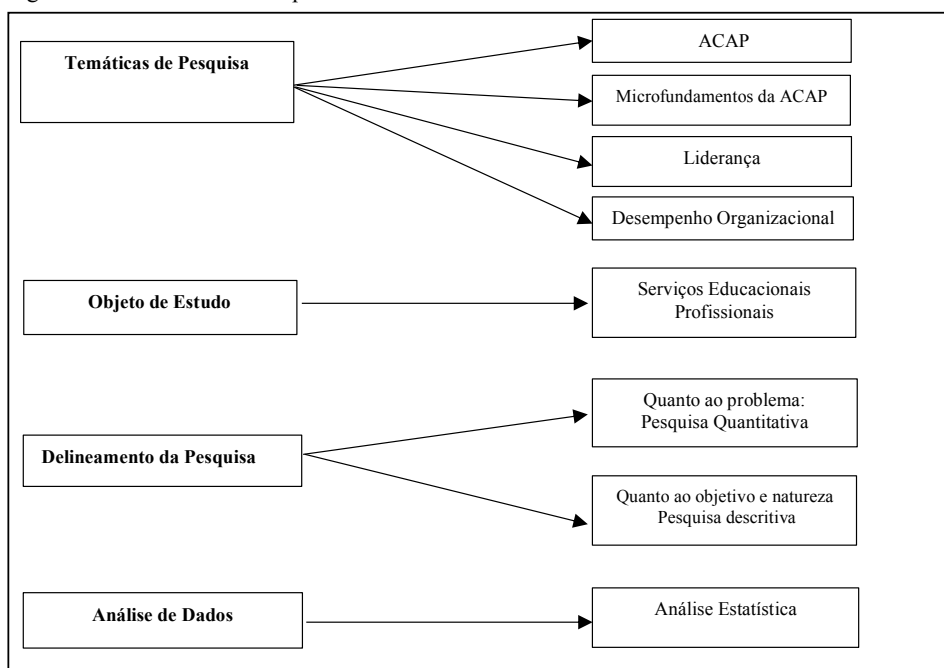
Em relação a sua natureza e objetivo geral, a pesquisa configurou-se como descritiva, uma vez que tem a proposição de descrever características de uma população e objeto (MALHOTRA, 2012), assim como a relação entre as variáveis relacionadas sem inferências (RUDIO, 2013). Ao mesmo tempo, apresenta a definição do problema de pesquisa por meio de um conhecimento preliminar e coleta de dados estruturada por amostra representativa e parametrizada (MALHOTRA, 2012).

Em relação à abordagem de pesquisa, o delineamento foi composto por dados secundários (revisão da literatura) e dados primários (pesquisa de campo). Os dados secundários se relacionaram ao problema de pesquisa elaborado (MALHOTRA, 2012), desenvolvido pela revisão de literatura, que ocorreu pelo agrupamento de pesquisas e resultados, relacionando similaridades e diferenças com o mesmo objeto (GREENHALG, 1997). A revisão de literatura objetivou realizar revisões e relacionar ao estudo proposto, pois permitiu monitorar os avanços da pesquisa na área de estratégia, especificamente ao tema ACAP, microfundamentos da ACAP, liderança e desempenho organizacional e serviços educacionais profissionais, tanto das temáticas isoladas quanto combinadas entre si.

Já a pesquisa de campo ocorreu por meio do método de levantamento, sendo os dados coletados por meio de um instrumento estruturado (questionário), construído a partir de uma base conceitual e abordando o fenômeno a ser estudado.

Assim, para atender aos objetivos propostos no presente estudo, foi estruturado o esquema a seguir para a explicação dos procedimentos que sustentaram a pesquisa.

Figura 5- Visão Geral da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

### 3.2 REVISÃO DE LITERATURA

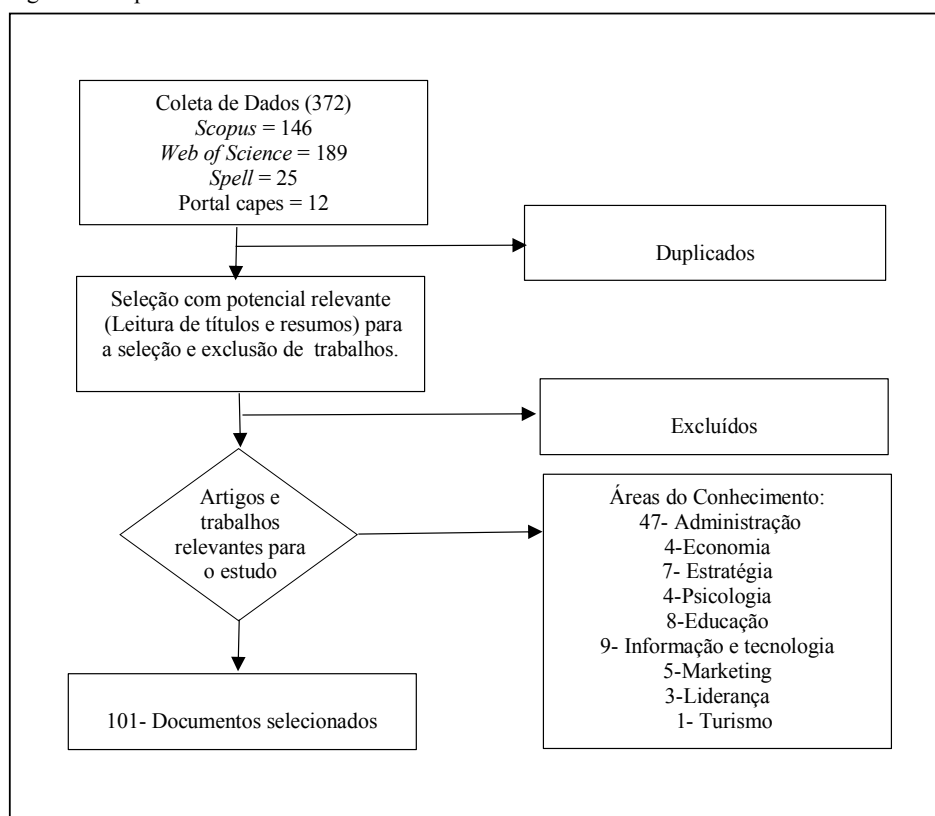
A revisão de literatura buscou desenvolver a compreensão sobre o estado da arte e para onde as pesquisas se direcionam nos campos da ACAP e de seus microfundamentos, especificamente da liderança no desenvolvimento da ACAP e o impacto e relação ao desempenho organizacional, sempre interligando os achados aos constructos, objeto de estudo e artigos seminais.

Ainda, foi realizado o cruzamentos dos termos (*key-words*) *absorptive capacity*”; *“microfoundations of the absorptive capacity*”; *“leadership*”; *“organization services*”; *“services educations/vocational*”, e *“organizational performance*”, que foram pesquisados individualmente e combinados entre si. Com isso, a revisão de literatura proposta teve a intenção de estruturar publicações acadêmicas envolvendo a seleção e análise dos temas (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Na etapa de busca por pesquisas, utilizando as de key-words já mencionadas, foi realizada a seleção dos artigos para compor a revisão, adotando como critério a busca de documentos relacionados ao tema, utilizando-se das bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Spell* e Portal Capes, pelo fato do reconhecimento nacional e internacional e da ampla utilização em pesquisas na área de gestão e negócios. Também foram encontradas algumas teses de doutorado e dissertações de mestrado ligadas ao objeto estudado, que foram examinadas por se utilizarem de modelos teóricos e escalas contempladas neste estudo e relacionadas à presente investigação.

A Figura 6 demonstra as etapas para construção da revisão de literatura e procedimentos de busca a trabalhos relevantes e de impacto utilizadas nas bases de dados.

Figura 6- Etapas da Revisão Sistemática



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A busca dos artigos que compõe a revisão de literatura e a escolha dos instrumentos de pesquisa utilizados foi realizada nos meses de julho a setembro de 2019, e uma verificação objetivando atualização em dezembro de 2020. Com isso, a primeira

busca resultou numa amostra geral de 372 documentos, sendo 146 na base de dados *scopus*, 189 artigos na *web of science*, 25 itens da *spell* e 12 do portal capes (artigos, teses e dissertações). Foram adotados dois filtros de pesquisa, sendo o primeiro aplicado a partir da leitura de títulos e resumos com potencial relevante e exclusão dos artigos que não continham “*key-words*”. O segundo passo foi realizar a leitura completa dos artigos, [onde] quando se chegou a 101 artigos selecionados como sendo relevantes para a análise e estruturou-se a sistematização dos dados a partir da identificação das publicações (periódico, ano e qualis), autor, objetivo, abordagem teórica, método utilizado, resultados e também áreas de conhecimento em que os estudos foram desenvolvidos.

A partir da revisão de literatura e cruzamento das *key-words*, ainda foram utilizados artigos seminais que sustentam as temáticas, os quais não se encontram computados na contagem das leituras realizadas para o referencial teórico.

### 3.3 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo objetivou a compilação de dados e a análise do instrumento de pesquisa para responder ao problema e aos objetivos desse estudo. Este método é caracterizado pela obtenção de respostas de investigação por meio de um instrumento estruturado (MALHOTRA, 2012) a uma amostra significativa do universo de pesquisa selecionado mediante procedimentos estatísticos (GIL, 2002).

Nos tópicos que seguem serão apresentados a população e a amostra; pré-teste; instrumento de coleta de dados e da análise dos dados.

#### 3.3.1 População e Amostra

Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), população diz respeito a um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, etc.) que possuem as características que serão objeto de estudo. A amostra pode ser entendida como parte de um universo a ser investigado (RUDIO, 2013) ou ainda como um subconjunto da população, referindo-se ao tamanho da amostra para que a análise dos dados coletados seja substancial (HAIR et al., 2009).

Partindo desse ponto, na presente pesquisa, a população foi compreendida por 42 Escolas Profissionalizantes do Estado do Rio Grande do Sul e 28 Escolas de Santa

Catarina, estando essas vinculadas a uma gestão estadual e mantidas por um departamento nacional, aqui denominado “organização mantenedora”.

Essas Escolas Profissionalizantes atuam em diferentes modalidades de ensino (superior, técnico, formação inicial e continuada, aperfeiçoamento e capacitações), divididas em diferentes eixos tecnológicos que permitem ao empresariado e a sociedade contar com cursos de desenvolvimento profissional nas áreas de comércio, prestação de serviços e turismo para capacitação de trabalhadores e formação de mão de obra do segmento em questão.

Antes da aplicação efetiva aos respondentes, buscou-se a validação e autorização das Escolas Profissionalizantes para o desenvolvimento da pesquisa junto aos núcleos de pesquisa, planejamento e recursos humanos dos departamentos gerenciais dos Estados do RS e SC. Para tanto, foi preenchido pela pesquisadora o “Plano de Solicitação de Pesquisa” da organização (APÊNDICE B), contendo objetivos, modelo de projeto de pesquisa e do instrumento que seria aplicado de forma eletrônica aos líderes intermediários das unidades educacionais dos Estados do RS e SC.

Após a autorização das Escolas Profissionalizantes para o desenvolvimento do estudo, foi definida a amostra que se classificou como probabilística e por conveniência composta por líderes intermediários das unidades situadas nos estados do RS e SC, os quais atuam na gestão intermediária dos processos pedagógicos/educacionais, administrativo e comercial das unidades, totalizando uma amostra média de 210 líderes intermediários.

Para garantir o sigilo e a imparcialidade das respostas no instrumento de pesquisa, e após a aprovação da gestão das mantenedoras, ocorreu o envio eletrônico aos respondentes da amostra com o apoio dos respectivos departamentos regionais dos estados de SC e RS, aos líderes intermediários (pedagógico, comercial e administrativo) das Escolas Profissionalizantes, os quais receberam um link da ferramenta *google forms*.

Para o dimensionamento da amostra, utilizou-se a estimativa do tamanho mínimo, a partir do cálculo via o software G\*Power® versão 3.19.7, considerando potência estatística desejada de 0,80 (80%); o tamanho do efeito ( $f^2$ ) de 0,15; uma probabilidade de erro  $\alpha$  de 0,05 e o indicativo da variável latente com o número de setas (2) apontadas a essa, conforme enfatizam Ringle, Silva e Bido (2014). Assim, o resultado indicou a necessidade mínima de 68 observações completas da amostra de respondentes para o presente estudo.

Mesmo com o indicativo e considerando o pouco consenso acadêmico em relação a tamanho mínimo de amostra para análise e validação de um modelo (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON, 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), realizou-se a aplicação à totalidade dos líderes intermediários, sendo a amostra não probabilística, por conveniência, indicando um número superior ao mínimo de amostra exigida (Análise Fatorial Confirmatória - AFC).

Considerando o parâmetro das observações completas, foram obtidas 77 observações completas (percentual de retorno de 37%) para modelagem dos dados.

Um aspecto pertinente a considerar é que o retorno das observações foi impactado pelo cenário adaptativo organizacional frente à pandemia (Covid 19), que demandava na mesma época da aplicação do instrumento dessa pesquisa aos líderes intermediários um outro significativo número de pesquisas que tinham objetivos diversos relacionados ao cenário da pandemia (Covid 19) em grupos de trabalho.

Salienta-se, ainda, que a realização do cálculo da amostra mínima figurou como ação preditiva para ajuste e conhecimento da amostra necessária para validação do modelo a ser estudado, procedimento de coleta e sustentação da análise e interpretação dos dados.

### **3.3.2 Pré-teste**

Antes da aplicação à população/amostra investigada, objetivando assentar a confiança da investigação e a heterogeneidade das escalas, aplicou-se o instrumento preliminarmente, antes do período de aplicação do questionário definitivo, a uma subamostra de líderes intermediários que estariam compondo a investigação. Com isso, nesta fase, houve a participação de 12 líderes intermediários que atuam nas áreas pedagógicas, comercial e administrativa de diferentes unidades do Estado do RS, como forma de buscar o aprimoramento das perguntas, e a busca da consistência de escalas de medidas (MAROCO; MARQUES, 2006). Os dados coletados e tratamento das variáveis foram ajustados na ferramenta Smart PLS versão 3.

### 3.3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados teve sua construção embasado na revisão de literatura com o intuito de comprovar empiricamente os pressupostos teóricos, e antes de sua aplicação teve a aplicação de um pré-teste para ajustes e eventuais adaptações.

O questionário de pesquisa foi estruturado com as temáticas de liderança, interligado à abordagem de microfundamento da ACAP (BASS; AVOLIO, 1995, 2004) e a ACAP e suas dimensões em nível organizacional (FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016); e do desempenho utilizando variáveis de desempenho estratégicos e de qualidade na educação (KAPLAN; NORTON, 2004). A escolha dos modelos para construção do instrumento de pesquisa fundamenta-se no fato de estarem relacionados ao objeto de estudo e por se relacionarem a estudos empíricos e aplicáveis ao objeto - serviços educacionais.

O questionário de pesquisa (APÊNDICE A), primeiramente, foi sistematizado apresentando o convite à participação voluntária e a uma breve apresentação ao respondente sobre o propósito do trabalho, bem como informações sobre a finalidade exclusivamente acadêmica, reforçando a impessoalização do respondente, do registro de preceitos éticos da finalidade da pesquisa, instituídos pelo programa de mestrado da universidade, bem como o registro da informação de que os resultados obtidos com as respostas seriam utilizados para verificação e execução de analogias propostas exclusivamente pela dissertação.

Feita a apresentação das informações acima, foi incluso o registro de consentimento e concordância do respondente em participar.

Na sequência, estruturou-se o questionário em três blocos. Inicialmente, no primeiro bloco, foram estruturados os elementos da liderança; com isso, utilizou-se o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*), cuja escolha deve-se a utilização ampla em pesquisas quantitativas e qualitativas em serviços educacionais e cujos seminários são abordados em estudos sobre microfundamentos da ACAP. O MLQ foi construído e apresentado por Bass e Avolio (2004), e consiste em uma avaliação curta e abrangente, composta pela escala *Likert*, variando de discordo plenamente a concordo plenamente, que mede e designa intervalos de comportamento, incluindo estilos de liderança transformacional, transacional e *Laissez-Faire* (não liderança).

O MLQ possui duas versões: uma para uso empresarial e outra simplificada para investigação e adaptação empírica em pesquisas acadêmicas, sendo essa última versão utilizada em vários países e com diferentes aplicações em universidades, como por exemplo a University Phoenix (FIERY, 2008), a Capella University (LONG, 2004); a George Mason University (OMER, 2005), por apresentar abrangência e nível estatístico satisfatório de confiabilidade (BASS; AVOLIO, 1995; 2004). Da mesma forma que se evidencia a aplicação em estudos organizacionais (BASS; AVOLIO, 2004; NORTHOUSE, 2004; FONSECA; PORTO, 2013; ANDRADE, 2015) e um destaque relevante em estudos empíricos em organizações educacionais em função de sua aplicabilidade e adaptação (TECCHIO; NUNES; CUNHA; NAKAYAMA, 2010; LIZOTE; SEEMANN; VERDINELLI, 2018; SEEMANN, LIZOTE; TEXTO, 2019), conforme apresentado no referencial teórico desse estudo.

No segundo bloco do instrumento de pesquisa, para investigação da ACAP, estruturou-se a escala de 14 itens adaptada ao contexto brasileiro por Engelmann et al. (2016), decorrente do modelo de Flatten et al. (2011), onde os autores propuseram analisar dimensões da ACAP a partir da avaliação de especialistas que, posteriormente, foi testada em uma amostra de 495 empresas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, de diferentes portes, setores e intensidade tecnológica (ENGELMANN et al., 2016).

No terceiro bloco do questionário foram sistematizadas as variáveis demográficas para caracterização e comportamento descritivo da amostra a partir dos itens de controle: cidade, área de atuação da liderança, tempo de atividade na área, nível de instrução, sexo, área de formação e idade.

Nesta etapa, foi também o momento de efetuar a relação do impacto do desempenho organizacional, quando optou-se pela utilização de indicadores de desempenho estratégico corporativos instituídos pela organização mantenedora (departamento nacional) e utilizados por todas as gestões regionais responsáveis pelas Escolas Profissionalizantes. Para tanto, foi utilizado o modelo teórico de Kaplan e Norton (2004), pela razão de já ter sido aplicado em estudos que relacionam a utilização de indicadores de desempenho e qualidade na gestão como forma de materializar especificidades do segmento, referindo indicativos financeiros e não-financeiros para performance organizacional e geração de valor em serviços educacionais (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; NUEMBERG, 2016).

As Escolas Profissionalizantes que compuseram a amostra foram avaliadas a partir de escalas e indicadores observáveis e sistematizadas para análise dos estilos de liderança,



desenvolvimento da ACAP, desempenho e serviços educacionais, bem como de variáveis demográficas para a construção do perfil do líder (cidade, área de atuação, tempo de atividade, nível de instrução, sexo, área de formação, faixa etária), relacionando os elementos apresentados no item 3.3.3.1 Coleta de Dados.

Assim, com a utilização dos indicadores de desempenho observáveis por escola, onde pedia-se ao respondente a “cidade” de localização da Escola, nas variáveis demográficas, pôde-se relacionar as medidas de desempenho e assim executar relações de impacto nas demais variáveis do estudo.

O instrumento de coleta de dados, formatado a partir do questionário, é apresentado no Apêndice A.

Na próxima secção serão apresentados o detalhamento das escalas definidas ao Estudo da liderança e à ACAP e a utilização das variáveis observáveis para investigação da relação do desempenho organizacional (DO) em serviços educacionais.

### 3.3.3.1 Escalas Definidas para o Estudo

Para resposta do primeiro objetivo específico da pesquisa, que é o ‘identificar a relação entre a liderança e as dimensões ACAP’, elegeram-se as escalas validadas e traduzidas a partir das fundamentações expressas no item 3.3.3 Instrumento de Coleta de Dados.

A identificação dos estilos de liderança é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7- Escala da Liderança

<b>Multifactorial Leadership Questionnaire</b>	<b>Categoria</b>	<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Item do Instrumento</b>	<b>Variável</b>
Gero Orgulho por estarem ao meu lado	Influência Idealizada (atribuído)		1.	L1
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo			2.	L2
Atuo de forma tal qual que consigo o respeito dos outros por mim			3.	L3
Demonstro um senso de poder e confiança			4.	L4
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	Influência Idealizada (comportamento)		5.	L5
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação			6.	L6
Considero as consequências éticas e morais das decisões			7.	L7
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão			8.	L8

Falo de forma otimista sobre o futuro	Inspiração Motivacional	Liderança Transformacional	9.	L9
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado			10.	L10
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro			11.	L11
Expresso confiança de que metas serão alcançadas			12.	L12
Examino situações críticas perguntando se são adequadas	Estimulação Intelectual		13.	L13
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas			14.	L14
Faço com que os outros olhem para os problemas em diferentes ângulos			15.	L15
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades			16.	L16
Invisto meu tempo ensinando e treinando	Estimulação Individual	17.	L17	
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membros do grupo		18.	L18	
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros		19.	L19	
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes		20.	L20	
Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	Recompensa Contingente	Liderança Transacional	21.	L21
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho			22.	L22
Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas			23.	L23
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas			24.	L24
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões esperados	Gestão por Exceção		25.	L25
Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas			26.	L26
Mantenho-me a par de todos os erros			27.	L27
Dirijo a minha atenção às falhas			28.	L28

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995; 2004).

Para análise da ACAP utilizou-se o instrumento Engelmann et al. (2016), de 14 itens, por estar adaptado ao contexto brasileiro a partir da mensuração de Flatten et al. (2011), conforme Quadro 8.

Quadro 8- Escala da ACAP

<b>Escala Brasileira</b>	<b>Item do Instrumento</b>	<b>Variável</b>
<b>Aquisição</b> A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa. Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informações do nosso setor. Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores.	29	ACAP1
	30	ACAP2
	31	ACAP3
<b>Assimilação</b> Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas. Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas. Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas. Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.	32	ACAP4
	33	ACAP5
	34	ACAP6
	35	ACAP7
<b>Transformação</b> Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente. Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis. Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias. Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.	36	ACAP8
	37	ACAP9
	38	ACAP10
	40	ACAP11
<b>Aplicação</b> Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos. Nossa empresa, regularmente, reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos. Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	40	ACAP12
	41	ACAP13
	42	ACAP14

Fonte: Adaptado de Engelmann et al. (2016).

Para responder aos objetivos de verificar a relação entre a liderança no desempenho organizacional e relacionar o efeito das dimensões da ACAP no desempenho organizacional, utilizou-se do modelo proposto por Kaplan e Norton (2004), que propõem em sua pesquisa a associação de indicadores financeiros e não financeiros para efetiva implementação estratégica e geração de valor de organizações. Assim, para fins de mensuração, e considerando indicadores importantes à consecução estratégica da organização analisada, com base na localização da cidade das unidades educacionais onde os respondentes atuam, foram utilizados resultados estratégicos do ano de 2019, extraídos do portal de transparência dos Estados de RS e SC, os respectivos indicadores de desempenho: produção total de matrículas, carga horária, total dos cursos ofertados em

diferentes modalidades, % de atendimento orçamentário e superávit organizacional (resultados por Escola Profissionalizante).

Quadro 9- Elementos para Mensuração do Desempenho Organizacional

Variável do Instrumento	Indicadores de Desempenho	Descrição	Variável
Demográfica: cidade (Por escola)	Produção total de matrículas	Total de alunos matriculados no ano em diferentes modalidades	D1
	Carga horária total efetiva	Total de matrículas multiplicado pela carga horária total de cursos.	D2
	% de atendimento orçamentário	Percentual do valor de receitas e despesas planejadas (orçado) em relação ao realizado.	D3
	% superávit organizacional	Percentual do resultado decorrente do total de receita sobre a despesa realizada	D4

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os pontos de investigação para a construção das escalas que envolveram as temáticas foram associados a questões de múltipla escolha, com base em escalas de avaliação por itens tipo *Likert*, de sete pontos para ACAP e liderança, com escalas de concordância, variando da opção onde o respondente discordava plenamente até a opção de concordar plenamente, aumentando com isso a probabilidade dos resultados. Logo, o questionário da presente pesquisa foi sistematizado, propiciando aos participantes responderem a opção de escolha de uma alternativa, ou ainda a opção de deixar em branco, caso não se sentisse à vontade para expressar sua resposta.

A coleta de dados e a aplicação do instrumento ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2020. Inicialmente, foi realizado o contato telefônico e uma reunião com as divisões de ensino, planejamento e pesquisa dos respectivos estados para o encaminhamento de um termo padrão da organização de solicitação de desenvolvimento de pesquisa (APÊNDICE B). Após a aplicação e retorno das informações que compuseram o questionário, procedeu-se com os dados e organização das variáveis observáveis e latentes do estudo.

### 3.3.4 Análise dos Dados

Este tópico apresenta o conjunto de procedimentos adotados para análise e interpretação dos dados do estudo que ocorrem a partir de duas etapas: (i) preparação de dados e (ii) análise de dados.

Para a preparação dos dados coletados procedeu-se, inicialmente, com a tabulação dos dados em planilhas, bem como a verificação de eventuais dados omissos (*missings values*) que pudessem impactar na qualidade das análises (HAIR et al., 2009). Com isso, a partir do *software* Excel®, versão 2013, foram realizados: tratamento dos dados coletados, a partir de técnicas para identificação de dados ausentes ou omissos, aleatoriedade de respostas, além da assimetria e curtose para identificação e normalidade dos dados às variáveis métricas da análise.

Com a preparação dos dados, passou-se à análise descritiva executada a partir do *software* Smart PLS, versão 3®, com avaliação do modelo de mensuração e avaliação do modelo estrutural descrito na seção 4 - Apresentação de Resultados, seguindo as orientações técnicas e referenciais teóricos para análise e utilização do *software* bem como do modelo de equação estrutural e hipóteses validadas.

A partir da descrição e análise de resultados obtidos junto à amostra populacional composta por líderes intermediários de organizações de serviços educacionais profissionalizantes, foram sistematizados os objetivos específicos, as hipóteses levantadas e realizadas análises e técnicas estatísticas para interpretação sequencial dos mesmos, conforme etapas apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10- Sistematização Etapas de Análise e Técnicas Estatísticas

<b>Etapas de Análise</b>	<b>Técnica Estatística</b>
Descrição dos dados coletados e análise das variáveis observadas a partir da distribuição de frequência.	Estatística descritiva
Viabilidade e Validade dos constructos teóricos, análise e identificação de fatores formados e variáveis agrupadas.	Varição média extraída (AVE), Validez discriminante, Análise fatorial confirmatória (Software PLS Algoritmo e Bootstrapping)
Análise de relações entre constructos, resposta de hipóteses e objetivos da pesquisa.	Modelagem de Equações Estruturais (SEM)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para a análise foi utilizada, inicialmente, a estatística descritiva, visando identificar e inferir sobre a frequência das respostas obtidas na investigação, a fim de verificar intervalos mínimos, máximos e médios das respostas obtidas, conforme Hair et

al. (2009), observar frequências e inferir indicadores percebidos pelos participantes do estudo.

Na sequência, foram realizadas a validação dos constructos teóricos utilizados para a mensuração das variáveis latentes e observadas realizando a análise descritiva da amostra para avaliação e descrição dos dados. O procedimento de análise e o resultado da coleta de dados da amostra foram descritos por meio da análise fatorial, validade discriminante e análise estrutural das variáveis do modelo, processados com a utilização do *software* SMART PLS, versão 3.0. Tendo em vista a estruturação das escalas que compõe o modelo e a amostra do estudo, julga-se a testagem, a validação das escalas e a modelagem de dados como sendo adequadas, permitindo a avaliação das variáveis envolvidas de forma robusta e consistente (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Realizada a migração das informações quantificáveis da amostra e a construção do modelo, deu-se início ao processamento dos dados através do *Structural Equation Modeling* (SEM), que foram sistematizados em duas macroetapas: Análise do Modelo de Mensuração e Avaliação do Modelo Estrutural.

Na fase de Análise do Modelo de Mensuração, realizaram-se os ajustes necessários para a avaliação posterior do modelo de caminhos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; RINGLE; BIDO; SILVA, 2014). Esse ajustamento é obtido através dos procedimentos de cálculos de consistência interna (coeficiente de *alfa de crombach*), confiabilidade composta, validade convergente - Variância média (AVE) e validade discriminante (Critério de Fornell e Lacker).

Já a segunda fase, denominada de Avaliação do Modelo Estrutural, ocorreu após efetuado o ajustamento do modelo e respectivas cargas fatoriais adequadas aos referenciais, a partir dos resultados calculados e obtidos do Coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ); Tamanho de Efeito ou Indicador de Cohen ( $F^2$ ); Validade Preditiva de Stone-Geisser ( $Q^2$ ), além do Teste t de *Student* e do Coeficiente de Caminho para validação das hipóteses.

O Quadro 11 traz os procedimentos e referenciais adotados para análise do modelo e base teórica dos mesmos.

Quadro 11- Procedimentos para Ajuste do Modelo Estrutural do PLS-SEM

Análise	Propósito	Crítérios	Referências
Variância média Extraída (AVE).	Validades Convergentes	>0,50	HENSELER; RINGLE; SINKOVICS (2009) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Alfa de Crombach (AC)	Confiabilidade do Modelo	AC >0,70	HAIR et al. (2014) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Confiabilidade Composta (CC)		CC >0,70	
Critério de Fornell e Lacker	Validade Discriminante	Comparação das raízes quadradas dos valores de AVE de cada constructo. Os valores das raízes quadradas precisam ser maiores que a correlação dos constructos.	FORNER; LARCKER (1981) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Tamanho do efeito – Indicador de Cohen (F <sup>2</sup> )	Tamanho do efeito	F <sup>2</sup> =0,02 efeito pequeno F <sup>2</sup> =0,15 efeito média F <sup>2</sup> =0,35 efeito grande	COHEN (1988) HAIR et al. (2014) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Avaliação dos Coeficientes de determinação de Pearson (R <sup>2</sup> )	Variância explicada das variáveis endógenas (são variáveis dependentes da equação).	R <sup>2</sup> =2%(efeito pequeno) R <sup>2</sup> =13% (efeito médio) R <sup>2</sup> =26% (efeito grande)	COHEN(1988) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Validade Preditiva – Indicador de Stone-Geisser (Q <sup>2</sup> )	Validade Preditiva	Q <sup>2</sup> >0	HAIR et al. (2014) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Teste T Student	Correlações e significância das regressões para avaliação das hipóteses	t ≥ 1,96 p < 0,05	HAIR et al. (2014) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
Coefficiente de caminhos	Avaliação das relações casuais e confirmação das hipóteses do Estudo	Interpretação dos valores a luz da teoria.	HAIR et al. (2014) RINGLE; SILVA; BIDO (2014)

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

Em síntese, buscando investigar as relações testadas no modelo teórico de análise elaborado para essa pesquisa (Figura 3), utilizou-se da modelagem de equação estrutural para inferir sobre: (a) a relação entre a liderança e ACAP; (b) o efeito da ACAP no desempenho organizacional; (c) a relação entre a liderança e o desempenho organizacional. Após, realizou-se a análise dos resultados obtidos à luz do referencial teórico que sustenta essa dissertação.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando pela caracterização da amostra, modelagem de equação estrutural e discussão dos resultados.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

#### 4.1.1 Caracterização da Organização Estudada

A organização objeto de estudo atua na educação profissional de trabalhadores do segmento do comércio de bens, serviços e turismo. Possui reconhecida relevância social por contemplar direitos fundamentais dos cidadãos ao acesso à educação e ao trabalho (MEC, 2019). Seu modelo agrega políticas públicas e privadas, buscando o desenvolvimento de um itinerário formativo dos profissionais e que prevê a integração aos diferentes níveis e modalidades da educação (educação básica nível médio, cursos de qualificação, habilitação técnica e tecnológica, e de pós-graduação); e as dimensões do trabalho, ciência e tecnologia, propiciando o aproveitamento contínuo e articulado às necessidades das empresas (MEC, 2020).

Segundo dados do Portal de Transparência (SENAC, 2021), a organização analisada foi criada em janeiro de 1946, e atua em todo o território nacional, oferecendo programações presenciais e à distância, focada na inclusão produtiva e na empregabilidade do setor terciário da economia. Alicerçada nos princípios da educação ao longo da vida, oferece cursos e programações educacionais nas modalidades da Educação Profissional: Formação Inicial e Continuada de trabalhadores, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Ensino Superior, através de seu variado portfólio de cursos.

O mercado é o grande balizador das suas ações, e com isso mantém um diálogo constante com empresas, associações de classe, sindicatos, institutos de pesquisa e entidades acadêmicas para identificar demandas, tendências e inovações. Com isso, consegue desenvolver e atualizar o conteúdo dos seus cursos a partir da perspectiva de itinerários formativos, por meio do qual o aluno pode planejar sua trajetória profissional de longo prazo. Assim, atendendo às demandas dos empresários, e também aos interesses da sociedade, realizou em 2019 mais de 2 milhões de atendimentos e mais de 1,7 mil ao longo do território nacional.



Respeitando as especificidades de cada região do País e promovendo um nivelamento e intercâmbio de conhecimentos, processos e tecnologias, a Instituição desenvolveu uma série de atividades, projetos, programas e ações que visaram aprimorar a capacidade de se antecipar ao mercado, acompanhando tendências e demandas. Entre 2016 e 2019, em todo o Brasil, a organização acompanhou a implementação de seu mapa estratégico direcionado à consolidação do modelo pedagógico próprio, alinhado às demandas educacionais do mercado; ao fortalecimento de parcerias e da imagem institucional; ao monitoramento da produção educacional geral; ao desenvolvimento de lideranças e à valorização dos empregados; à garantia da aplicação de recursos compulsórios à gratuidade; e à promoção do equilíbrio financeiro. Para nivelar a observância dos objetivos estratégicos, foram estabelecidos parâmetros comuns para classificação de desempenho das metas definidas pelos Departamentos Regionais (gestão dos Estados), correspondentes a um conjunto de indicadores estratégicos nacionais, quais sejam: matrícula total, carga horária executada total, aproveitamento escolar, qualidade percebida dos cursos pelos alunos, execução financeira compulsória e equilíbrio financeiro.

#### **4.1.2 Lideranças Intermediárias da Organização**

A descrição da função dos líderes intermediários atuantes nas Escolas Profissionalizantes dos Estados do RS e SC, objeto deste estudo, encontra-se estruturada nos modelos planos de cargos e salários e arquitetura organizacional, definidos em portaria e normativas nacionais e adaptadas aos departamentos regionais (estaduais) de acordo com as necessidades das Escolas baseados nos níveis e eixos educacionais que atuam.

Essas lideranças apoiam o Diretor da Escola/Unidade nas ações correlatas, assim como unem esforços e recursos para aplicação e execução tática das estratégias e planos de ação das Escolas. Além de treinamentos e desenvolvimento contínuo, tem sua atuação performada em diagnóstico e análise anual de desempenho pelo Diretor Escolar, quando registra as competências desenvolvidas e em desenvolvimento, firma objetivos com a respectiva liderança, de acordo com seu escopo de atuação e elabora plano de desenvolvimento visando potencializar a carreira, retenção e crescimento profissional desta liderança, sempre alinhados a indicadores de desempenho. Além da avaliação do Diretor da Escola, essas lideranças intermediárias interagem e recebem feedback de

atuação de áreas específicas do departamento regional e se conectam às atividades táticas, gestão de equipes e operações da atuação escolar.

O Quadro 12 demonstra, de forma sintética, as atividades desempenhadas pelas lideranças adotadas como amostra ao presente estudo.

Quadro 12- Atividades Desempenhadas Pelas Lideranças

Área de Atuação	Síntese das Principais Funções
<b>Líder Administrativo</b>	Controla atividades administrativas (Financeiro, Compras, RH, Patrimônio e Tecnologia de informação); Orienta equipe administrativa em relação aos processos; elabora e monitora o planejamento orçamentário em conjunto com a direção; Controla o planejamento, verificando o cumprimento das metas e objetivos estratégicos; Acompanha auditorias e trata ocorrências e reclamações de clientes; Elabora relatórios, coletando dados pertinentes à área de atuação para subsidio a tomada de decisões do Diretor Escolar; Interage com entidades, empresas, clientes e comunidade; Controla contratos com fornecedores, termos de cooperação e parcerias; Garante o cumprimento das exigências legais e demais procedimentos relativos a sua área de atuação; Monitora indicadores e analisa o desempenho dos processos sob sua responsabilidade; Executa outras atividades correlatas.
<b>Líder Comercial/Vendas</b>	Planeja rotina de trabalho da equipe de vendedores; Realiza reuniões com a equipe de vendas, usando planos de ação, metas e prazos; Dimensiona o Grau de Esforço de vendas da equipe; Capacita equipe de trabalho; Apoia, incentiva e engaja os integrantes da Equipe de Vendas para o cumprimento dos resultados; Analisa relatórios estratégicos e desempenho de receita e produção subsidiando o Diretor Escolar na tomada de decisões; Realiza reuniões e análise de projeções de vendas com a Direção Escolar; Apoia e planeja ações de comunicação, marketing e vendas; Libera os acessos e permissão de vendedores; Mantém atualizado o portfólio de curso/produtos da Escola; Conhece, usa e compartilha as ferramentas de captação de clientes estabelecidas pela organização; Orienta e/ou registra oportunidades de vendas oriundas de diferentes origens e relacionamento com cliente e mercado; Preza, junto aos colaboradores da Escola, para o cumprimento da Política de Privacidade e demais documentos orientadores da área de atuação;

<p><b>Líder Pedagógico Pedagogo</b></p>	<p>Coordena os processos pedagógicos, secretaria escolar e biblioteca; Elabora e executa o planejamento pedagógico e de produção da Escola; Estimula a utilização de técnicas didáticas dos docentes e professores, provendo recursos para a execução das mesmas; Acompanha, orienta e avalia a ação docente; Realiza atendimento aos alunos em relação às práticas docentes; analisa e valida aproveitamentos de estudos e calendário escolar; Acompanha o processo de ensino aprendizagem (conselho de classe, situações adversas, etc.); elabora cronogramas de horários dos docentes; Cria e adequa planos de cursos; Acompanha as atualizações da legislação educacional; Organiza e conduz reuniões pedagógicas; Avalia resultados da pesquisa de satisfação do cliente, promove ações junto aos docentes; Avalia e assina documentos legais relativos à área educacional (diário de classe, etc.); Planeja e acompanha ações extensivas e eventos em educação profissional, incluindo área de abrangência; Seleciona e avalia docentes; Promove e participa de atividades de pesquisas educacionais; Mantém atualizada bibliografia de acordo com o plano de curso; Articula com empresários a realização dos cursos de Aprendizagem e relações com o mercado; Garante o cumprimento das exigências legais e demais procedimentos relativos à sua área de atuação; Monitora indicadores e analisa o desempenho dos processos sob sua responsabilidade.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para seleção e atuação destes profissionais, junto às Escolas/Unidades, é relacionado um conjunto de competências essenciais importantes à organização para atuação da liderança (foco do cliente, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, organização, transparência, comunicação, proatividade, consciência sustentável, visão sistêmica e competência técnica), seguida de competências específicas para a atuação na área e gestão de processos e recursos para o apoio diretivo. Ademais, independente da função exercida prioriza-se, preferencialmente, a formação superior completa, conhecimentos e experiência de 2 (dois) anos em atividades correlatas à função.

#### 4.1.3 Características dos Respondentes

Objetivando analisar o comportamento da amostra, realizou-se a sua análise descritiva, que foi mapeada a partir das variáveis de controle: cidade, área de atuação da liderança, tempo de atividade na área, nível de instrução, sexo, área formação e idade. Em relação à cidade de atuação da unidade escolar, identificou-se que os líderes se encontram situados em diferentes localidades do Estado de RS e SC, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Cidade/local dos Participantes

<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>	<b>Participantes</b>	<b>%</b>
Alegrete	RS	4	5,2
Bagé	RS	2	2,6
Caçador	SC	3	3,9
Cachoeira do sul	RS	3	3,9
Camaquã	RS	2	2,6
Campos novos	SC	1	1,3
Canoinhas	SC	2	2,6
Carazinho	RS	2	2,6
Caxias do Sul	RS	1	1,3
Concórdia	SC	2	2,6
Erechim	RS	2	2,6
Farroupilha	RS	3	3,9
Florianópolis	SC	6	7,8
Gramado	RS	1	1,3
Ijuí	RS	1	1,3
Joaçaba	SC	2	2,6
Joinville	SC	1	1,3
Lajeado	RS	2	2,6
Novo Hamburgo	RS	1	1,3
Passo Fundo	RS	5	6,5
Porto Alegre	RS	10	13
Porto União	SC	2	2,6
Rio do Sul	SC	1	1,3
Santa Cruz do sul	RS	1	1,3
Santa Maria	RS	2	2,6
Santana do Livramento	RS	1	1
Santo Ângelo	RS	2	2,6
São Bento do Sul	RS	1	1,3
São Borja	RS	1	1,3
São Leopoldo	RS	1	1,3
São Luiz Gonzaga	RS	1	1,3
São Miguel do Oeste	SC	2	2,6
Tubarão	SC	3	3,9
Uruguiana	SC	1	1,3
Xanxerê	SC	2	2,6
<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

No tocante aos Estados, em relação ao total de respondentes, 49 (64%) são pertencentes ao Estado do Rio Grande do Sul (RS), enquanto que 28 (36,36%) ao Estado de Santa Catarina (SC). No que diz respeito às cidades, destaca-se amostra maior de respondentes nas cidades de Porto Alegre/RS (13%) e Florianópolis/SC (7,8%), onde há mais de uma unidade educacional e, assim, uma aderência de líderes intermediários nas Escolas, além das cidades de Passo Fundo/RS (6,5%) e Alegrete/RS (5,2%), que contaram com a participação de líderes administrativos, comercial, pedagógico e coordenação de curso.

Sobre a segunda variável de controle na área de atuação, as Unidades Educacionais são compostas por uma estrutura de liderança intermediária, dividida em três grandes subáreas: administrativa, comercial e pedagógica (gestor e coordenação de curso), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2- Área de Atuação da Liderança

<b>Área</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Administrativa	18	23,38%
Comercial	17	22,07%
Pedagógica	42	54,55%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Verificou-se que a aderência maior de respondentes na presente pesquisa compreendeu as lideranças pedagógicas (42) das Unidades Educacionais (54,55%), seguida dos líderes administrativos (18 respondentes, representando, 23,38% da amostra) e de 17 líderes comerciais (22,07%). O grupo de líderes pedagógicos das Unidades, conforme caracterização, são compostos por pedagogos, bem como coordenadores técnicos de cursos e áreas, atuantes na gestão/operação educacional e atendimento de demandas específicas educacionais das escolas participantes da amostra.

Quanto ao tempo de atuação na liderança, foram incluídos os intervalos relacionados ao tempo de atuação na função, conforme demonstrado no Tabela 3.

Tabela 3- Tempo de Atuação das Lideranças na Função

<b>Tempo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 1 ano	4	5,19
1 a 3 anos	19	24,68
3 a 5 anos	6	7,79
5 a 10 anos	27	35,06
Mais de 10 anos	21	27,27
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Com base nas respostas apresentadas, o maior percentual compreende entre 6 a 10 anos de atuação, podendo-se inferir que os líderes intermediários, em sua maioria, já apresentam competências desenvolvidas e maturidade profissional a frente da gestão.

Outros atributos referiram-se ao nível de instrução e área de formação da amostra conforme pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4- Nível de Instrução das Lideranças

<b>Nível de Instrução</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Ensino Médio Completo	0	0%
Graduação Completa	7	9,09%
Graduação Incompleta	0	0%
Pós-graduação Completa	49	63,64%
Pós-graduação Incompleta	9	11,69%
Mestrado Incompleto	0	0%
Mestrado Completo	8	10,39
Doutorado Incompleto	0	0%
Doutorado Completo	2	2,60%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A respeito das tabelas de nível de instrução (Tabela 4) e área de formação das lideranças (Tabela 5) envolvidas na pesquisa, quanto à formação se destacam os graduados em pedagogia e administração, em função do perfil técnico e requisitos atribuídos ao plano de cargos e salários. Quanto ao nível de instrução, identificou-se que 70% da amostra possui nível de pós-graduação completo, demonstrando a atualização constante dos profissionais, bem como o alinhamento e incentivo da organização à continuidade e atualização a partir de incentivos financeiros e bolsa para os estudos.

Tabela 5- Área de Formação das Lideranças

<b>Área de Formação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Pedagogia	29	37,66%
Administração	27	35,06%
Gestão Empresarial	6	7,79%
Gestão Comercial	2	2,60%
Gestão de RH	4	5,19%
Vendas	4	5,19%
Processos Gerenciais	2	2,60%
Marketing	1	1,30%
Ciência da Informação	1	1,30%
Psicologia	1	1,30%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os dados da Tabela 6 demonstram que na amostra de líderes há o predomínio do público feminino (81,82%), podendo ainda estar relacionado a um número significativo de respondentes atuarem na área pedagógica serem mulheres, e a graduação em pedagogia comumente ser uma profissão que se identifica com o público feminino.

Tabela 6- Sexo das Lideranças

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	63	81,82%
Masculino	14	18,18%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Outra variável incluída no instrumento de coleta de dados foi a identificação da faixa de idade da amostra respondente, conforme Tabela 7. Identificou-se que a maior parte do público respondente compreende a faixa etária de 30 a 39 anos (49,35%; 38 líderes), precedido de 25 respondentes com idade entre 40 e 49 anos (32,47%).

Tabela 7- Idade das Lideranças

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Entre 18 e 29 anos	6	7,79%
Entre 30 e 39 anos	38	49,35%
Entre 40 e 49 anos	25	32,47%
Entre 50 e 59 anos	8	10,39%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

#### 4.1.4 Validação dos Constructos

Dando prosseguimento à análise amostral, após caracterização das variáveis de controle, partiu-se para a validação dos constructos, visando à compreensão do comportamento da amostra e dados das variáveis envolvidas na investigação.

O Quadro 13 traz os itens dos constructos e siglas que foram sistematizados a partir dos referenciais teóricos e relativizados no instrumento e tratamento dos dados coletados para Liderança e ACAP.

Quadro 13- Itens de Constructos e Siglas ACAP e Liderança

	<b>Item</b>	<b>Variável</b>
<b>Liderança</b>	1. Gero orgulho pelo grupo estar ao meu lado	L01
	2. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	L02
	3. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	L03
	4. Demostro senso de poder e confiança	L04
	5. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	L05
	6. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	L06
	7. Considero as consequências éticas e morais das decisões	L07
	8. Ênfase a importância de se ter um senso único de missão	L08
	9. Falo de forma otimista sobre o futuro	L09
	10. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	L10
	11. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	L11
	12. Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	L12
	13. Examino situações críticas perguntando se são adequadas	L13

	14. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problema	L14
	15. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	L15
	16. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades	L16
	17. Invisto meu tempo ensinando e treinando	L17
	18. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membros do grupo	L18
	19. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	L19
	20. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	L20
	21. Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	L21
	22. Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	L22
	23. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas	L23
	24. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	L24
	25. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	L25
	26. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	L26
	27. Mantenho-me a par de todos os erros, reclamações e falhas	L27
	28. Dirijo minha atenção às falhas	L28
<b>ACAP Aquisição</b>	29. A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.	ACAP01
	30. Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.	ACAP02
	31. Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores	ACAP03
<b>ACAP Assimilação</b>	32. Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas	ACAP04
	33. Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas	ACAP05
	34. Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas	ACAP06
	35. Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas	ACAP07
<b>ACAP Transformação</b>	36. Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente	ACAP08
	37. Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis	ACAP09
	38. Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias	ACAP10
	39. Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho	ACAP11
<b>ACAP Aplicação</b>	40. Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de projetos	ACAP12
	41. Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos	ACAP13
	42. Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	ACAP14

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Já para o constructo desempenho, a partir da variável de controle do instrumento de coleta de dados “cidade do respondente”, localizou-se a respectiva Unidade e, assim, relacionou-se aos indicadores de desempenho por Unidade Educacional/Escola, o qual encontra-se detalhado no Quadro 14.



Quadro 14- Itens de Constructos e Siglas Desempenho

Variável de Controle	Indicador de Desempenho	Variável
“Cidade do respondente”	Produção Educacional	D01
	Carga horária efetiva (CHE)	D02
	% de Execução do Orçado ao realizado	D03
	% de Resultado Financeiro	D04

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir da sistematização dos constructos, deu-se prosseguimento à análise estatística descritiva dos dados, quando foram realizados os cálculos básicos e essenciais da média, mediana, desvio padrão e distribuição de frequências, expressando a relativização de dados das variáveis, conforme preconiza Malhotra (2012) e Hair et al. (2009).

Ademais, considerando a escala *Likert* de 7 pontos, utilizada no instrumento de coleta de dados, estabeleceu-se a referência de ponto médio das médias o valor de 4,0, o qual é obtido através do somatório dos limites superior (7) e inferior (1) e a divisão do resultado por dois (SPIEGEL; STEPHENS, 2000). Os resultados da análise descritiva revelam que as respostas indicaram níveis de discordância e concordância mínimas e máximas, assim como o desvio padrão entre as respostas estão próximos a 1.5 pontos, considerando a escala de 1 a 7, e que se comparados aos resultados das médias apresentam variações significativas das respostas.

Para análise descritiva das variáveis latentes utilizadas (liderança e ACAP) foram executados os cálculos das médias e desvio padrão, conforme demonstra a Tabela 8 e Tabela 9.

Tabela 8- Médias e Desvio Padrão Liderança

Item	Sigla	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Gero orgulho pelo grupo estar ao meu lado	L01	6,120	1,078	
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	L02	6,403	0,831	
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	L03	6,065	0,908	
Demostro senso de poder e confiança	L04	5,805	1,089	
Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	L05	5,960	1,006	
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	L06	6,078	1,036	
Considero as consequências éticas e morais das decisões	L07	6,442	0,980	
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	L08	6,065	1,250	
	L09	5,857	1,132	

Falo de forma otimista sobre o futuro				
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	L10	6,182	1,010	5,728
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	L11	5,935	1,068	
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	L12	5,974	0,938	
Examino situações críticas perguntando se são adequadas	L13	5,961	1,026	
Procuo alternativas diferentes ao solucionar problema	L14	6,039	0,924	
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	L15	6,013	1,070	
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades	L16	6,130	1,092	
Invisto meu tempo ensinando e treinando	L17	5,649	1,061	
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo	L18	6,338	1,008	
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	L19	6,182	1,048	
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	L20	5,896	0,954	
Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	L21	5,160	1,709	
Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	L22	5,421	1,289	
Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas	L23	5,526	1,447	
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	L24	5,844	1,994	
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	L25	4,351	1,959	
Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	L26	3,974	1,857	
Mantenho-me a par de todos os erros, reclamações e falhas	L27	5,039	1,418	
Dirijo minha atenção às falhas	L28	3,961	2,112	

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os resultados da análise estatística descritiva revelam que os questionamentos realizados tiveram respostas com um nível de concordância e discordância mediano (5,8) entre o mínimo e o máximo estabelecido na respectiva escala, da mesma forma que o desvio padrão entre as respostas obtidas de 1,08 pontos, em uma escala *Likert* de 1 a 7, demonstrando com isso variações significativas das respostas.

Também foi realizado o cálculo das médias e desvio padrão da ACAP, conforme a Tabela 9.

Tabela 9- Médias e Desvio Padrão ACAP

Item	Sigla	Média	Desvio Padrão	Média Geral
A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.	ACAP01	6,532	0,754	
Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.	ACAP02	6,052	1,025	
Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores	ACAP03	6,208	0,964	
Em nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas	ACAP04	5,792	1,427	
Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas	ACAP05	6,091	0,989	
Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas	ACAP06	5,053	1,496	
Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas	ACAP07	5,195	1,755	
Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente	ACAP08	5,789	1,062	5,820
Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis	ACAP09	5,697	1,059	
Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias	ACAP10	5,532	1,420	
Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho	ACAP11	5,909	1,205	
Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de projetos	ACAP12	5,974	1,246	
Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos	ACAP13	5,753	1,397	
Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.	ACAP14	5,896	1,154	

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Conforme tabela acima, verificou-se que os resultados da análise estatística descritiva revelam que o questionamento realizado em relação à dimensão da ACAP obteve uma média geral de 5,82, assim como o desvio padrão entre as respostas obtidas de 1,02 pontos, em uma escala *Likert* de 1 a 7, demonstrando com isso variações significativas das respostas.

Já para a variável desempenho, por abordar variáveis observadas na presente pesquisa, utilizou-se o cálculo da frequência dos dados obtidos na amostra, conforme Tabela 10.

Tabela 10- Distribuição das Frequências Variável Desempenho

	Intervalos	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>D1</b> <b>Produção Total de Matrículas</b>	-267,24 - 721,25	4	5,3	5,3	5,3
	721,26 - 1709,75	31	40,8	40,8	46,1
	1709,76 - 2698,25	29	38,2	38,2	84,2
	2698,26 - 3686,75	11	14,5	14,5	98,7
	7640,76+	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	
<b>D2</b> <b>Carga horária total</b>	-61,55 - 151,57	4	5,3	5,3	5,3
	151,58 - 364,70	35	46,1	46,1	51,3
	364,71 - 577,83	16	21,1	21,1	72,4
	577,84 - 790,96	14	18,4	18,4	90,8
	790,97 - 1004,09	6	7,9	7,9	98,7
	1643,49+	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0		
<b>D3</b> <b>% Atendimento Orçamentário</b>	68,22 - 76,18	1	1,3	1,3	1,3
	76,20 - 84,16	6	7,9	7,9	9,2
	84,17 - 92,13	16	21,1	21,1	30,3
	92,15 - 100,11	29	38,2	38,2	68,4
	100,12 - 108,09	17	22,4	22,4	90,8
	108,10 - 116,06	4	5,3	5,3	96,1
	124,05 - 132,01	2	2,6	2,6	98,7
	132,02+	1	1,3	1,3	100,0
Total	76	100,0	100,0		
<b>D4</b> <b>% Superávit Organizacional</b>	-85,31 - -55,43	1	1,3	1,4	1,4
	-25,53 - 4,35	21	27,6	28,8	30,1
	4,36 - 34,24	21	27,6	28,8	58,9
	34,25 - 64,13	2	2,6	2,7	61,6
	64,14 - 94,02	14	18,4	19,2	80,8
	94,03 - 123,91	12	15,8	16,4	97,3
	123,92 - 153,80	1	1,3	1,4	98,6
	153,81+	1	1,3	1,4	100,0
Total	73	96,1	100,0		
<b>Ausente</b>	Sistema	3	3,9		
<b>Total</b>		76	100,0		

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Conforme dados da tabela acima, para análise descritiva do constructo desempenho organizacional (DO), identificou-se que a maior parte da amostra realizou no ano de 2019 uma média de 720 a 1700 matrículas em diferentes modalidades de ensino, da mesma forma que um maior número de escolas profissionalizantes executou

uma carga horária expressiva de 152 a 364 mil horas de carga horária de cursos. Com relação à análise da variável de desempenho relacionado ao % orçamentário, verificou-se maior expressividade da amostra com atendimento de execução de 92% a 100%. Outra variável de análise foi ao % de superávit, verificando-se que maior parte da amostra apresentou resultados financeiro e operacional acima do estimado, e que apenas um percentual reduzido da amostra (inferior a 28%) não gerou resultado positivo.

#### 4.2 MODELAGEM DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL

Os dados coletados da amostra, preliminarmente, foram preparados e ajustados conforme preconizado por Ringle, Bido e Silva (2014), em planilha Excel®, para então migrar ao método *Partial Least Square* – PLS. Inicialmente, para prosseguimento da construção do modelo, realizou-se a conexão das variáveis latentes dos constructos umas as outras para análise confirmatória dos componentes e hipóteses criadas no estudo (conforme item 2.6 Modelo Teórico e Hipóteses).

O cálculo do modelo de mensuração objetivou analisar a confiabilidade dos constructos, a partir da verificação dos resultados delimitados e referenciados na tabela acima e, com isso, estabelecer as linhas de ação para ajuste do modelo a partir da retirada das cargas externas, apresentada na validade discriminante no *SmartPLS*, e inferior aos parâmetros estabelecidos na teoria do coeficiente de *alfa de crombach* (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Inicialmente, em relação ao constructo ACAP, conforme dados da Tabela 11, identificou-se que os valores necessitaram de retirada de cargas fatoriais para ajuste dos coeficientes e variância.

Tabela 11- Valores de qualidade Constructo ACAP para ajuste do MEE

Variável	Cargas Fatoriais	Alfa de Crombach	CC	AVE
ACAP01	0.517			
ACAP02	0.732			
ACAP03	0.455			
ACAP04	0.840			
ACAP05	0.802			
ACAP06	0.804			
ACAP07	0.878			
ACAP08	0.847	0.944	0.952	0.593
ACAP09	0.838			
ACAP10	0.644			
ACAP11	0.731			
ACAP12	0.843			
ACAP13	0.853			

ACAP14	0.851
--------	-------

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Através da tabela acima, identificou-se que as variáveis das dimensões ACAP demonstraram validade discriminante e confiabilidade, tendo em vista os resultados de AVE, CC e AC atenderem aos parâmetros estabelecidos e necessários à validade do modelo (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO 2014), sendo respetivamente AC=0.944; CC=0.952; AVE=0.593.

Já para o constructo liderança, verificou-se a necessidade de ajuste das cargas externas das variáveis, objetivando com isso o ajuste do modelo de mensuração. Os resultados analisados encontram-se dispostos na Tabela 12.

Tabela 12- Valores de Qualidade Constructo Liderança para ajuste do MEE

Variável	Cargas Fatoriais	Alfa de Crombach	CC	AVE
L01	0.351			
L02	0.364			
L03	0.208			
L04	0.063			
L05	-0.122			
L06	0.621			
L07	0.476			
L08	-0.034			
L09	-0.299			
L10	-0.258			
L11	-0.175			
L12	0.144			
L13	0.261			
L14	0.272			
L15	0.022	0,968	0,309	0,065
L16	0.020			
L17	-0.095			
L18	-0.166			
L19	0.047			
L20	0.173			
L21	0.407			
L22	-0.074			
L23	0.076			
L24	0.330			
L25	0.267			
L26	0.241			
L27	0.101			
L28	0.198			

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os dados da tabela acima demonstraram coeficiente favorável de AC (0,968); no entanto, foram verificados problemas de ajustes na CC (0,309) AVE (0,065); com isso, tornaram-se necessários ajustes das cargas externas das variáveis analisadas para ajuste do modelo e adequação aos padrões teóricos estabelecidos.

O constructo desempenho considerou as variáveis observadas tendo como base indicadores de desempenho estratégico da organização, sendo que a análise inicial necessitava de ajustes por apresentar cargas fatoriais abaixo dos critérios mínimos, conforme dados da Tabela 13.

Tabela 13- Valores de qualidade do Constructo Desempenho Organizacional para ajuste do MEE

Variável	Cargas Fatoriais	Alfa de Crombach	CC	AVE
D01	0.448			
D02	0.733			
D03	0.627	-0,075	0.439	0.433
D04	0.736			

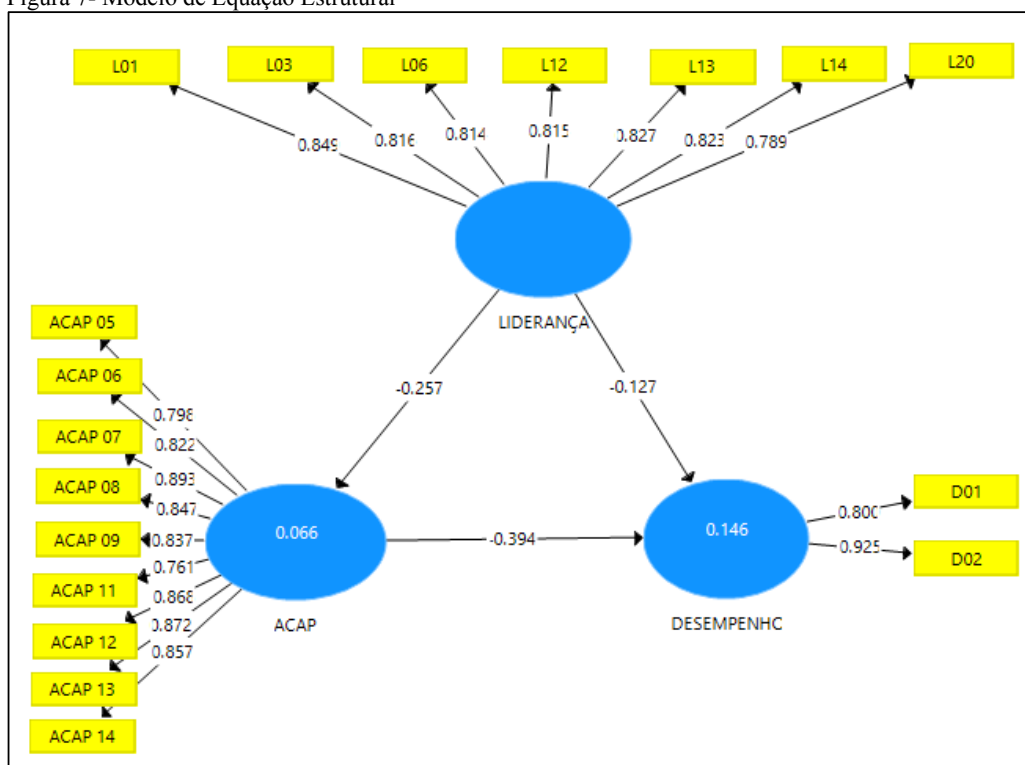
Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Conforme apresentado na tabela acima, foram verificados os valores iniciais do constructo desempenho organizacional, identificando-se cargas fatoriais abaixo do mínimo, gerando impacto no AC (-0,075), CC (0.439) e AVE (0.433), necessitando de análise e ajuste na medida que as rodadas de cálculo ocorrem para ajustamento do modelo de mensuração.

Em vista do exposto nas tabelas dos respectivos constructos para ajuste do modelo, há a necessidade de eliminar as variáveis observadas e mensuradas dos constructos que apresentam cargas fatoriais de valores menores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Considerando que o cálculo do AVE é a média das cargas fatoriais elevada ao quadrado, para a ampliação deste torna-se necessário eliminar variáveis dos constructos com carga e correlações inferiores ao preconizado. No entanto, vale salientar que essa eliminação, para rigor do modelo, não foi executada em uma única rodada de cálculo, mas de forma gradual e com a observância dos resultados e analogia ao modelo a cada retirada de variáveis. Assim, ao todo, foram realizadas nove rodadas para ajustamento das cargas dos constructos.

A partir da validade discriminante, convergente aos constructos e obtenção de cargas satisfatórias adequadas aos parâmetros teóricos, chegou-se ao alinhamento do modelo de mensuração do estudo apresentado na Figura 7.

Figura 7- Modelo de Equação Estrutural



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Tabela 14- Resultados do AC, CC e AVE

	Alfa de Crombach (AC)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média (AVE)
ACAP	0.948	0.956	0.706
DES	0.678*	0.855	0.748
LID	0.925	0.935	0.671

\*Valor muito próximo à referência, podendo ser mantido (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Observando o Modelo de Mensuração e resultados do AC, CC e AVE (Tabela 14) nota-se que os constructos que tiveram resultados de AC e CC próximo de 1.0 e atendimento aos critérios mínimos ( $AC > 0,7$ ), demonstraram a confiabilidade necessária ao instrumento de medição (HAIR et al., 2014). Da mesma forma que os valores da AVE dos constructos são superiores a 0,5 para as variáveis latentes, demonstraram validade convergente satisfatória ao modelo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; HAIR et al., 2014). Com isso, pode-se afirmar que os resultados são consistentes ao modelo, denotando confiança e ausência de vieses das respostas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).



O próximo passo para verificação consistiu no entendimento da validade discriminante (VD) dos constructos e, para tanto, foram analisadas as cargas fatoriais do modelo (Figura 7) bem como cálculos do Critério de *Fornell-Larcker*, o qual demonstrou que o modelo apresentou validade discriminante (FORNEL; LACKER, 1981) conforme descritivo da Tabela 15.

Tabela 15- Validade Discriminante

<b>Validade Discriminante</b>	<b>ACAP</b>	<b>DES</b>	<b>LID</b>
<b>ACAP</b>	0.840		
<b>DES</b>	-0,362	0.865	
<b>LID</b>	-0,257	-0.026	0.819

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Analisando os dados da Tabela 15 foi possível evidenciar que, para todos os constructos, as cargas fatoriais das variáveis são sempre maiores nas respectivas variáveis latentes do que em outras, demonstrando assim que o modelo tem validade discriminante (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), do mesmo modo que as raízes quadradas da AVE de cada constructo apresentou resultado maior que as correlações entre as variáveis latentes dos constructos.

Uma vez avaliado o Modelo de Mensuração e a certificação de confiabilidade, avança-se à segunda macroetapa de Avaliação do Modelo Estrutural através da apresentação dos resultados do Coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ); Tamanho de Efeito ou Indicador de Cohen ( $F^2$ ); Validade Preditiva-COHEN ( $Q^2$ ); além do Teste *t* de *Student* e do Coeficiente de Caminho para validação das hipóteses. Essa verificação é obtida por meio de parâmetros de cálculos de reamostragem, realizados pelo módulo “*Bootstrapping*” do SmartPLS®.

A Tabela 16 traz os resultados Coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e validade preditiva de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) das respectivas variáveis latentes e tamanho de efeito de Cohen ( $F^2$ ).

Tabela 16- Coeficientes de Pearson ( $R^2$ ) E De Stone-Geisser ( $Q^2$ )

<b>Variável Latente</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>Q^2</math></b>
<b>ACAP</b>	0.066	0.041
<b>DES</b>	0.146	0.059
<b>LID</b>		

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Tabela 17- Tamanho do Efeito das Relações entre Variáveis (F<sup>2</sup>)

	F <sup>2</sup>	Referência RINGLE; SILVA; BIDO (2014)
LID→ACAP	0.029	F <sup>2</sup> =0,02 (efeito fraco)
ACAP→DES	0.170	F <sup>2</sup> =0,15 (efeito médio)
LID→DES	0.018	F <sup>2</sup> = 0,35 (efeito forte)

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A análise do coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) demonstra a porção de variância das variáveis endógenas (variáveis dependentes apresentadas no modelo e a qualidade do modelo ajustado. O critério, segundo Cohen (1988), para classificação desta analogia, define que se o resultado de R<sup>2</sup> for igual a percentuais mínimos, o efeito da qualidade do modelo pode ser pequeno, médio e grande (2% pequeno; R<sup>2</sup>=13% médio e R<sup>2</sup>=26% grande). Assim, conforme apresentado na tabela acima, identificou-se que a ACAP apresentou significância fraca, enquanto que o desempenho consistência média na estruturação do modelo.

A avaliação da validade preditiva de Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>) verifica a qualidade de predição do modelo ajustado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), cujo critério de avaliação é o de que os resultados sejam acima de zero (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Ao examinar os resultados obtidos na Tabela 16, verifica-se a validade preditiva das variáveis endógenas, onde Q<sup>2</sup> denota qualidade de predição do modelo por apresentar resultados maiores que zero e muito próximo a 1 (um) (HAIR et al., 2014).

O tamanho do efeito ou Indicador de Cohen (F<sup>2</sup>) avalia quanto cada constructo foi útil para ajuste do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), que é obtido a partir da exclusão e inclusão de constructos.

Conforme apresentação dos dados da Tabela 17 verifica-se que as relações são positivas e com efeito médio para a relação da ACAP e desempenho, e para as demais relações o modelo apresentou efeito fraco, e portanto não tendo qualidade parametrizada para suporte ao modelo.

Finalizando a avaliação da qualidade do ajuste do modelo, prossegue-se com a apresentação dos resultados do Teste t de *Student*, onde são apresentadas a existência das correlações e a significância das regressões para avaliação das hipóteses elaboradas no presente estudo, e se essas se confirmam ou não.

Segundo Hair et al. (2014), os valores observados dos constructos são considerados significantes e suportados se apresentarem valores de  $\geq 1,96$ . Com isso, a Tabela 18 apresenta análise de caminhos, teste *t student* e conclusão das hipóteses.

Tabela 18- Avaliação de Hipóteses

Hipótese	Caminho	<i>t de Student</i>	Valor de p	Conclusão
H1	LID→ACAP	1.572	0.004	Não Suportada
H2	LID→DES	0.904	0.366	Não Suportada
H3	ACAP→DES	2.873	0.117	Suportada

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Conforme Tabela 18, a verificação dos coeficientes de caminho é interpretada através dos betas das regressões lineares ou ordinárias (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), sendo esses, normalmente, intervalados entre -1 e +1, e tem o propósito de avaliar os caminhos e a interpretação do efeito total de uma construção. Assim, na presente pesquisa, os coeficientes de caminho são positivos e corroboram ao teste t de *Student* da hipótese 3 (qual o impacto da ACAP no desempenho organizacional), apresentando valores acima de 1,96 e que correspondem a p-valores  $\leq 0,05$  (entre -1,96 e +1,96), demonstrando que as correlações e os coeficientes de regressão foram significantes ao estudo. Entretanto, com base nas referências e resultados, a Hipótese 1 (impacto da liderança na ACAP) e a Hipótese 2 (impacto na liderança ao desempenho) não foram suportadas.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa partiu da problematização da liderança como um antecedente da ACAP (TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; FARRELL; COBURN, 2016; BOZIC; DIMOVSKI, 2019), considerada como um microfundamento (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010; FELIN et al., 2012; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015; APRILYANTI; ALON, 2016) e o questionamento quanto ao desempenho organizacional em escolas profissionalizantes do RS e SC.

Os resultados apontaram que a ACAP impacta no desempenho organizacional (H3). Entretanto, no presente estudo, considerando o objeto e a amostra investigada, a liderança não exerceu impacto na ACAP (H1) e no desempenho organizacional (H2).

Em relação à primeira hipótese investigada: **liderança impacta no desenvolvimento da ACAP (H1)**, verificou-se que das 24 variáveis contempladas, 7 foram validadas, considerando cargas fatoriais e coeficientes adequados. Tais variáveis,

em sua maioria, enfatizaram o predomínio do estilo de liderança transformacional, estando associadas à influência idealizada atribuída (“gero orgulho pelo grupo estar ao meu lado”; “atuo de forma tal qual que consigo respeito por mim”); influência comportamental (“considero as consequências éticas e morais das decisões”); inspiração motivacional (“expresso confiança de que as metas serão alcançadas”); estimulação intelectual (“examinou situações críticas perguntando se são adequadas”, “procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas”); e estimulação individual (“considero cada pessoa como tendo habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”). E uma variável associada ao estilo de liderança transacional ligada à recompensa contingente (“ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes”).

Em vista disto, verifica-se que as características da atuação transformacional se sobressaíram e encontram-se relacionadas ao comportamento e atitudes da liderança para mobilização e interação do grupo, e que se reforça na medida que foram relacionadas às variáveis da ACAP ligadas às dimensões de assimilação, transferência e aplicação do conhecimento (FLATTEN et al., 2011; ELGEMANN et al., 2016; PICOLI; TAKAHASHI, 2016; THO, 2017; ALI; ZULKIPLI, 2019).

Mesmo não suportada, pode futuramente ser reavaliada por meio de outros cenários e contextos de análise, conforme registro ao final deste trabalho como sugestão a estudos futuros.

Em relação à hipótese que investigou **se liderança impacta no desempenho organizacional (H2)**, contrário aos achados de Flatten et al. (2011) e Apriliyant e Alon (2016) observem que a liderança não impactou no desempenho deste estudo e, portanto, não se evidenciou tal relação. Assim, contraria os achados empíricos anteriores e como fator a não validação pode ser atribuída pela escolha do segmento utilizado como objeto do estudo, as variáveis observáveis de desempenho estarem relacionadas a critérios corporativos. Tais constatações encontram-se registradas nas considerações finais como limitações e contribuições a estudos futuros.

Sobre a terceira hipóteses de **analisar o impacto das dimensões da ACAP no desempenho organizacional (H3)**, que foi suportada no estudo, identificou-se que o processo de aquisição relacionado ao incentivo e busca pela informação; assimilação; transferência e aplicação do conhecimento exercem relação positiva na produção e performance financeira da organização analisada.

As variáveis utilizadas no modelo nas dimensões citadas corroboram com o preconizado por Engelmann et al. (2016), baseado no modelo de Flatten et al. (2011) na

medida que validam as variáveis do modelo dimensionadas nas etapas: (i) Assimilação (“Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas”; “Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas”; “Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas”); (ii) Transformação (“Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente”; “Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis”; “Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho”) e, (iii) Aplicação (“Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos”; “Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos”. “Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias”). Deste modo, a ACAP desempenha papel fundamental no desempenho organizacional e exerce efeito na gestão do conhecimento (ENGELMANN et al., 2016), baseado no modelo de Flatten et al. (2011) e Volberda, Foss e Lyles (2010).

O resultado da pesquisa vem ao encontro das contribuições de Flatten et al. (2011), que promoveram a evolução e a reconceitualização do modelo teórico de Zahra e George (2002), que propuseram a comparação da ACAP e sua exploração de forma estratégica e integrativa às quatro dimensões de aquisição, assimilação, transformação e aplicação, cuja relevância permitiu a revalidação deste modelo em diferentes organizações e países, a exemplo da pesquisa brasileira proposta por Engelmann et al. (2016), que adaptou e embasou a utilização instrumental no presente estudo. Com isso, considerando os resultados e validação da hipótese estudada, verifica-se haver suporte teórico ao objetivo geral proposto de “analisar a relação entre a liderança, ACAP e DO em serviços educacionais profissionais”, a partir das relações suportadas pelas variáveis utilizadas no presente estudo.

Além disso, as dimensões da ACAP (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), que demonstraram o desenvolvimento na presente pesquisa, impactaram nos resultados apresentados nos indicadores de produção educacional e na carga horária efetiva das escolas profissionalizantes analisadas, sustentando com isso a natureza e o propósito que a organização mantenedora das respectivas escolas tem em não gerar lucro, em enfatizar resultados de performance para a geração de valor, em aplicar recursos em pesquisa e desenvolvimento, bem como o foco em desenvolver um modelo de gestão

orientado ao interesse e requisitos de suas partes interessadas (empresas e órgãos reguladores).

Também a utilização dos indicadores estratégicos corporativos da organização confirma a pesquisa de Kaplan e Norton (2004) ao referir que a análise do desempenho organizacional necessita estar associada à avaliação de competências (financeira, processos, clientes e mercado, aprendizado e crescimento) e em ações práticas e efetivas a fim de compor procedimentos e geração de valor à organização.

Com isso, além de materializar indicadores específicos do segmento analisado (conforme descrito anteriormente) e o alcance de metas estabelecidas, sustenta a gestão do conhecimento (FLATTEN et al., 2011) e a consecução dos objetivos organizacionais (CHEN; WANG; YANG, 2009; FRANCESCHINI; TURINA, 2013; NUEMBERG, 2016).

Como contribuição prática para a organização mantenedora das escolas profissionalizantes, essa pesquisa fornece evidências que permitem melhor compreensão e absorção de conhecimento dos líderes pela aquisição, assimilação, transformação e aplicação deste na obtenção de desempenho organizacional, assim como fatores que podem inferir no desenvolvimento de suas capacidades, bem como sobre a importância de desenvolver a ACAP como recurso à antecipação de incertezas, desenvolver ações e pessoas no sentido de melhorar processos, sua performance, gerar valor à sociedade e partes interessadas. Da mesma forma, evidenciar suas potencialidades e sanar fragilidades na gestão do negócio.

A compreensão dos elementos balizadores do desenvolvimento da ACAP, na relação do desempenho organizacional no segmento de serviços educacionais analisados, viabiliza aos líderes tecer planos de ação e atrelar a indicadores de modo a potencializar o desempenho, melhoria de seus serviços, processos e adaptabilidade ambiental. Assim, com base nesses achados, espera-se estar contribuindo com o desenvolvimento empírico da temática e estimulando a continuidade de estudos na área estratégica de organizações.

Após a análise dos resultados obtidos, verificou-se que o desempenho organizacional tem impacto equilibrado nas dimensões da ACAP, especialmente na capacidade de transformação do conhecimento. Assim, sugere-se que a organização potencialize as capacidades de suas lideranças em suas formas de pensar e gerar a aprendizagem. Uma vez que a capacidade de reconhecer valor depende dos atores envolvidos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015),

ampliando a geração de novos conhecimentos, também dos já existentes, e portanto, viabilizando o processo de assimilação e a consecução dos resultados e geração de valor organizacional (FLATTEN et al., 2011; ENGELMANN et al., 2016).

Embora não se tenham confirmado hipóteses propostas em relação à liderança e ACAP e DO, é possível que os resultados obtidos possam auxiliar na tomada de decisão e na atuação preditiva das relações, bem como na formulação de estratégias para melhoria do desempenho e na obtenção de vantagem competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar a relação entre a liderança, ACAP e DO em serviços educacionais profissionais. O argumento teórico embasou-se nos microfundamentos da ACAP, específico do antecedente liderança e como este se relaciona ao desenvolvimento de capacidades e condições necessárias à geração de valor e desempenho estratégico e satisfatório no âmbito empresarial (TEECE, 2007; VOLBERDA; FOSS; LYLES; 2010; FLATTEN et al., 2011; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015; ALPRIYANTI; ALON, 2016; BOZIC; DIMOVSKI, 2019).

Com a realização da pesquisa foi possível inferir sobre construções teóricas e empíricas sobre as temáticas investigadas e possíveis relações em serviços educacionais profissionais. Essa construção foi sistematizada a partir da revisão de literatura, quando foi possível estruturar conceitos e gaps teóricos sobre a emergência em estudos estratégicos da temática microfundamentos da ACAP, que se relacionam à busca de vantagem competitiva (LEWIN; MASSINI; PEETERS, 2011; FELIN; FOSS; HEIMERIKS; MADSEN, 2012; FELIN; FOSS; PLOYHART, 2015; APRILYANT; ALON, 2016; TUTIDA et al., 2019), e em um segmento ainda pouco explorado, abrangendo serviços educacionais e, posteriormente após os resultados encontrados no estudo.

Para responder os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, o modelo teórico proposto para o estudo contou com a construção de hipóteses e variáveis que foram analisadas a partir da estatística descritiva e modelagem de equações estruturais, evidenciando o método quantitativo. A amostra envolveu líderes intermediários atuantes em escolas profissionalizantes dos Estados do RS e SC, que fazem parte de uma organização de reconhecimento nacional e internacional, que atua na educação profissional para o comércio e serviços em diferentes níveis.

A análise do modelo estrutural proposto e validado demonstrou que a ACAP, a partir do processo de aquisição, assimilação, transferência e aplicação do conhecimento, exerce relação positiva na produção e performance financeira da organização analisada. E, portanto, denota que a ACAP desempenha papel relevante no desempenho organizacional e exerce efeito na gestão do conhecimento organizacional. Esse resultado vem ao encontro das contribuições teóricas apresentadas no decorrer do estudo e permite ampliar a análise em um segmento diferente ao contexto industrial, da mesma forma que explora novas relações e contribuições à organização objeto de estudo.



O conjunto de relações validadas no modelo de estudo proposto demonstra que as medidas de desempenho ligadas à produção educacional e carga horária efetiva por Escola impacta nas dimensões e variáveis da ACAP. Com isso, a compreensão dos elementos que permeiam o desenvolvimento, processos e dimensões da ACAP, na relação de desempenho organizacional do segmento de serviço educacional oportuniza gerenciar de forma estratégica processos, bem como potencializa capacidades das lideranças em conduzir esforços à atuação eficaz e elevar a probabilidade de melhorar o desempenho e obter vantagem competitiva.

Com a realização da pesquisa foi também possível obter **algumas contribuições teóricas e gerenciais**. Como primeira contribuição teórica, pode-se destacar uma melhor compreensão dos conceitos ligados aos microfundamentos da ACAP e, em específico, do componente liderança no desenvolvimento de capacidades organizacionais. Uma segunda contribuição especificamente sobre o desenvolvimento da ACAP foi pressupor que o ambiente competitivo do setor de serviços educacionais impacta no desempenho organizacional. Já no campo da ACAP, este estudo contribuiu para ampliar o entendimento de sua multidimensionalidade, sobretudo a necessidade de explorar diferentes conceitos e elementos que permeiam seu desenvolvimento.

Como contribuições gerenciais, a presente pesquisa demonstra evidências para a identificação de capacidades relacionadas à geração do conhecimento e de que forma os resultados organizacionais permeiam situações específicas de qualidade e gestão do negócio. Uma segunda contribuição que pode ser explorada pela organização seria a de analisar as hipóteses que não se confirmaram no estudo e que buscaram relacionar a liderança com a ACAP e com o DO, onde os resultados obtidos podem auxiliar na tomada de decisão e atuação preditiva da gestão.

O estudo também proporcionou elencar algumas limitações que, embora destacadas, não eliminam a contribuição acadêmica e possibilidades de superação em estudos futuros.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Mesmo com a obtenção dos objetivos propostos e cautela no rigor metodológico, não se exime de limitações, que figuram como sugestão às futuras pesquisas. Como primeira limitação, pode ser citado o método utilizado, que foi determinante para o

alcance das conclusões da pesquisa, que poderão ser explicadas utilizando-se da pesquisa qualitativa para verificação e fomento à exploração de novos estudos ligados à temática.

Um outro aspecto refere-se à utilização do instrumento de coleta de dados, que foi construído a partir do questionário estruturado e validado, que envolveu respostas subjetivas dos respondentes, e mesmo com a utilização da escala *Likert*, que é utilizada em muitos estudos pode, de alguma forma, ter tendenciado ou limitado as percepções dos respondentes.

O número de respondentes que compôs a amostra, mesmo com cautela metodológica e cálculo da amostra mínima, foi apontado como outro limitante, pois pode denotar uma realidade parcial do universo investigado. Vale salientar que o retorno das respostas foi impactado pela Pandemia da COVID-19, já que ocorreu no período de aplicação concomitante a outras pesquisas que estavam sendo executadas pela organização mantenedora ao mesmo público participante, podendo ter gerado desconforto ou limitações quanto ao registro de respostas. Com isso, a utilização de outros instrumentos de coleta de dados pode ser uma contribuição para estudos futuros, e apresentar novos achados e informações sobre o dinamismo do contexto de atuação.

Da mesma forma que a utilização de indicadores de desempenho observáveis, corporativos e temporais relativos, há o ciclo de um ano das escolas analisadas, que podem ter impactado e gerado limitações na análise de resultados; com isso, sugere-se em estudos futuros a utilização de um instrumento sistematizado para tecer novas relações.

Ainda como contribuição a pesquisas futuras, evidencia-se a possibilidade de analisar a relação da ACAP e do DO, explorando de forma profunda diferentes estilos de lideranças e o impacto exercido nas respectivas relações, pois mesmo sem confirmação na presente pesquisa, novos instrumentos e analogias podem gerar resultados distintos. Ademais, quanto à validação dos constructos ACAP e seu desempenho, verifica-se que os mesmos podem ser ampliados a partir de novos estudos empíricos, ainda que sua validação possa ser aplicada em outras realidades organizacionais e assim fomentar futuras pesquisas.

Por fim, com base nos achados e registros da presente pesquisa, acenam possibilidades e um campo vasto de exploração dos microfundamentos da ACAP e seus antecedentes em estudos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

ADRIANO, B.; RAMOS, F. Liderança universitária: Uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46 -64, 2015.

AKROUSH, M.; AL-MOHAMMAD, S. The effect of marketing knowledge management on organizational performance: An empirical investigation of the telecommunications organizations in Jordan. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 1, p. 38-77, 2010.

ALDENDERFER, M.; BLASHFIELD, R. **Cluster Analysis**. Sage University Paper Series: Quantitative Applications in the Social Science, 1984.

ALZORAIKI, M.; RAHMAN, O.; MUTALIB, M. The effect of the dimensions of transformational leadership on the teachers' performance in the yemeni public schools. **European Scientific Journal**, v. 14, n. 25, 2018.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMS. **Dictionary of marketing terms**. Disponível em: <<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199590230.001.0001/acref-9780199590230>>. Acesso em: 19 ago. 2019.

AMIN, Z.; ROMLI, A. Investigation of balanced scorecard measurement method for academician's knowledge in universities. **American Scientific Publishers**, v. 24, n. 10, p. 7737-7742, 2018.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Leadership Quarterly**, v. 14, p. 261–295, 2003.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. **Leadership Quarterly**, v. 14, p. 261–295, 2003.

APRILIYANT, I.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2016.

ARMSTRONG, C.; LENGNICK-HALL, C. The Pandora's box of social integration mechanisms: Can they make it more difficult to realize absorptive capacity? **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 1, p. 4-26, 2013.

AVOLIO, B. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

AVOLIO, B.; BASS, B. **The Full-Range of Leadership Development**. Center for Leadership Studies, Binghamton, NY, 1991.

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

AVOLIO, B.; SOSIK, J. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Leadership Models, and applications. In: BORMAN, W.; ILGEN, D.; KLIMOSKI, R. (orgs), **Handbook of Psychology: industrial and organizational Psychology**. John Wiley & Sons, Inc., 2014.

AVOLIO, B.; YAMMARINO, F. Operationalizing charismatic leadership using a level of analysis framework. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 193-208, 1990.

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F.; WEBER, T. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, n. 4, p. 421-449, 2009.

AVOLIO, B.; ZHU, W.; KOH, W.; BATHIA, P. Transformational research and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 951-968, 2004.

BAKER, W.; SINKULA, J. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B.; AVOLIO, B. **The Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. 3. ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

BASS, B.; AVOLIO, B. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199–218, 1995.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Transformational leadership and organizational culture**. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, v. 14, n. 5, 1990.

BASS, B.; AVOLIO, B.; GOODHEIM, L. Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. **Journal of Management**, v. 13, p. 7–19, 1987.

- BASS, B.; AVOLIO B.; JUNG, D.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- BASS, B.; RIGGIO, R. Transformational leadership. **Psychology Press**, v. 12, n. 2, 2006.
- BASSO, K.; ANTONI, V. Intangibilidade no serviço educacional: Estudo de caso em um curso de bacharelado em administração. **Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 27-42, 2009.
- BATESON, J.; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BERGAMINI, C. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2009.
- BJÖRKMAN, I.; STAHL, G.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 658–672, 2007.
- BOWDEN, J. Engaging the student as a customer: A relationship marketing approach. **Marketing Education Review**, v. 21, n. 3, p. 211-228, 2011.
- BOZIC, K.; DIMOVSKI, V. Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. **International Journal of Information Management**, v. 46, p. 93-103, 2019.
- BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BUTLER, M.; FERLIE, E. Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging uk empirical evidence. **British Journal of Management**, v. 6, n. 6, p. 1-21, 2019.
- CALIGIURI, P. Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 63–72, 2014.
- CAMISÓN, C.; FÓRES, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.
- CANAVAN, K. Building strategic leadership and management capacity to improve school effectiveness. **Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice**, v. 7, n. 2, 2003.
- CARDOSO, F; ROSSETTO, C.; SILVA, J. Microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio lente da estratégia como prática. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 20. **Anais...** SEMEAD, São Paulo, 2017.

- CARLESS, S.; WEARING, A.; MANN, L. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 14, n. 3, p. 385-405, 2000.
- CELSI, R.; WOLFINBARGER, M. Discontinuous classroom innovation: Waves of change for marketing education. **Journal of Marketing Education**, v. 24, n. 1, p. 64-72, 2002.
- CHEN, S.; WANG, H.; YANG, K. Estabelecimento e aplicação de indicadores de medida de desempenho para universidades. **The TQM Journal**, v. 21, n. 3 p. 220-235, 2009.
- CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: Uma sistematização da literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 3, 2017.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, p. 569-596, 1989.
- CROSSAN, M.; MAURER, C.; WHITE, R. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- DAGHFOUS, A.; ASHILL, N.; ROD, M. Transferring knowledge for organizational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 4, p.421-442, 2013.
- DAVIE, B. Rethinking strategy and strategic leadership in schools. **Educational Management and Administration**, v. 31, n. 3, p. 295-312, 2003.
- DAVIES, B. Developing the strategically focused school in school. **Leadership and Management**, v. 24, n. 1, p. 11-27, 2004.
- DAVIES, B.; DAVIES, B. Developing a model for strategic leadership in schools. **Educational Management Administration and Leadership**, v. 34, n. 1, p. 121-139, 2006.
- DAVIES, B.; DAVIES, B. Strategic Leadership. IN: DAVIES, B. (Ed.), **The Essentials of School Leadership**. 2. ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2009.
- DAVIES, B.; DAVIES, B. Strategic leadership reconsidered. **Leadership and Policy in School**, v. 4, n. 3, p. 241-260, 2005.
- DAVIES, B.; DAVIES, B. Strategic leadership. **School Leadership and Management**, v. 24 n. 1, p. 29-38, 2004.

- DÍEZ-VIAL, I.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. How knowledge links with universities may foster innovation: The case of a science park. **Technovation**, n. 50-51, p. 41-52, 2016.
- DISTEL, A. Unveiling the micro foundations of absorptive capacity: A study of Coleman's Bathtub model. **Journal of Management**, v. 45 n. 5, p. 2014-2044, 2017.
- DREW, S. From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 427-441, 1997.
- DYER, J.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 20, p. 660-679, 1998.
- EACOTT, S. Strategy in educational leadership: In search of unity. **Journal of Educational Administration**, v. 46, n. 3, p. 353-375, 2008.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1122, 2000.
- ELG, U.; GHOURI, P.; COLLINSON, S. Microfoundations and routines for building a legitimate and sustainable position in emerging markets. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 9, p. 1320-1337. 2017.
- ENGELMAN, R.; FRACASSO, E.; SCHMIDT, S.; MULLER, H. Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas Sul-brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.
- ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. Modelo de capacidade absorptiva e inovação na Interação U-E. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 2, 2018.
- EXPÓSITO-LANGA, M; MOLINA-MORALES F.; CAPO-VICEDO J. New product development and absorptive capacity in industrial districts: A multidimensional approach. **Reg Studies**, v. 45, n. 3, p. 319-331, 2011.
- FARELL, C.; COBURN, C. Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, v. 18, n. 2, p.135-15, 2016.
- FELIN, T.; FOSS N.; HEIMERIKS, K.; MADSEN, T. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.
- FELIN, T.; FOSS, N. Strategic organization: A field in search of micro foundations. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 441-455, 2005.
- FELIN, T.; FOSS, N.; PLOYHART, R. The micro foundations movement in strategy and organization theory. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 575-632, 2015.

- FERRERAS MÉNDEZ, J.; VALLE, R.; ALEGRE, J. Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organizational catalysts for this relationship. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 2, p. 211-226, 2018.
- FITZSIMMOS, J.; FITZSIMMOS, M. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- FLATTEN, T.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015.
- FLATTEN, T.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.
- FONSECA, A.; PORTO, J. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.
- FRANCESCHINI, F.; TURINA, E. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: An application to the academic field. **Quality & Quantity**, v. 47, p. 465-483, 2013.
- GAO, S.; XU, K.; YANG, J. Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 395-412, 2008.
- GAO, S.; YEOH, W.; WONG, S.; SCHEEPERS, R. A literature analysis of the use of absorptive capacity construct in is research. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 36-42, 2017.
- GARCIA-MORALES V.; JIMENEZ-BARRIONUEVO, M.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.
- GERMAIN, R.; DROGE, C.; CHRISTENSEN, W. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 453-469, 2001.
- GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLD, A.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, 18, 185-214, 2001.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition**. Lexington, MA: Free Press, Lexington Books, 1993.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2014.



- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIKUDDIN, M. The quest for strategic malaysian quality national primary school leaders. **International Journal of Educational Management**, v. 26, n. 1, p. 83-98, 2012.
- HAIKUDDIN, M. **The Strategic Leadership Fundamentals for Schools**. IIUM Press: Kuala Lumpur, 2016.
- HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.
- HINKIN, T.; SCHIESHEIM, C. Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership questionnaire (MLQ). **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 501-513, 2008.
- JIMENEZ-BARRIONUEVO, M.; GARCIA-MORALES, V.; MOLINA, L. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, p. 190-202, 2011.
- JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: A review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 3-4, p. 184-251, 1998.
- JOOSTE, C.; FOURIE, B. The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. **Southern African Business Review**, v. 51, n. 13, 2009.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School, 2004.
- KOBARG, S.; STUMPF-WOLLERSHEIM, J.; WELPE, I. University-industry collaborations and product innovation performance: the moderating effects of absorptive capacity and innovation competencies. **Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 6, p. 1696-1724, 2017.
- KUO, Y.; YE, K. The causal relationship between service quality, corporate image and adults' learning satisfaction and loyalty: A study of professional training programmes in a Taiwanese vocational institute. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 20, n. 7, p. 749-762, 2009.
- LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 461-477, 1998.

LARRANETA, B.; GONZALES, J.; AGUILAR, R. Early efforts to develop absorptive capacity and their performance implications: Differences among corporate and independent ventures. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 3, p. 485-509, 2017.

LAZARIC, N.; LONGHI, C.; THOMAS, C. Gatekeepers of knowledge versus platforms of knowledge: From potential to realized absorptive capacity. **Journal Regional Studies**, p. 837-852, 2006.

LEITE, J.; PORSSE, M. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: Em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 121-141, 2003.

LEWIN, A.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Microfoundations of external and internal absorptive capacity routines. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011.

LIZOTE, S.; SEEMANN, J.; VERDINELLI, M. Estilo de liderança dos docentes universitários e as relações interpessoais na visão dos discentes. In: Congresso Internacional de Administração – ADM, 2018, Sucre - Bolívia. **Anais... ADM**, 2018.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

MACKENZIE, S.; PODSAKOFF, P.; PODSAKOFF, N. Construct measurement and validation procedures in mis and behavioral research: Integrating new and existing techniques. **MIS Quarterly**. v. 35, n. 2, p. 293-334, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2012.

MALTZ, A.; SHENHAR, A.; REILLY, R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. **Long Range Planning**, v. 36, p. 187–204, 2003.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 188-199, 1991.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório Psicologia**, v. 4, p. 65-90. 2006.

MATEOS, A.; MEZQUIDA, J. Developing a performance management model for the implementation of TQM practices in public education centres. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 29, n. 5/6, p. 1-33, 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Educação Profissional e Tecnológica**. 2019. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>>. Acesso em outubro 2019.

- MILAN, G.; CORSO, A.; LARENTS, F.; TONI, D.; ERBELE, L.; LAZZARI, F. A qualidade dos serviços prestados por uma IES e a satisfação dos alunos no contexto do curso de administração. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 538-552, 2015.
- MILLER, K.; MCADAM, R.; MOFFETT, S.; ALEXANDER, A.; PUTHUSSERRY, P. Knowledge transfer in university quadruple helix ecosystems: An absorptive capacity perspective. **R and D Management**, v. 46, n. 2, p. 383-399, 2016.
- MIN, J.; VONORTAS, N.; KIM, Y. Commercialization of transferred public technologies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 138, p. 10-20, 2019.
- MOHD ALI, H.; ZULKIPLI, I. Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. **European Journal of Training and Development**, v. 4, n. 1/2, p. 21-38, 2019.
- NAQSHANDI, M.; TABCHE, I. The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 133, p. 156-167, 2018.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K., Performance measurement system design – a literature review and research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and practice**. 3. ed. New Burick: Sage Publications, 2004.
- OLIVEIRA, S.; BALESTRIN, A. Cooperação universidade-empresa: um estudo do projeto Unisinos – HT Micron para o desenvolvimento de capacidade absorptiva na área de semicondutores. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 595-609, 2015.
- PACHECO, I.; MESQUITA, J.; DIAS, A. Qualidade percebida e satisfação dos alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 5-28, 2015.
- PAN, H.; CHEN, P. Challenges and research agenda of school leadership in Taiwan. **School Leadership & Management**, v. 31, n. 4, p. 339-353, 2011.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARK, J.; HARRIS, S. Microfoundations for learning within international joint ventures. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 490-503, 2014.
- PELHAM, A.; WILSON, D. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PICOLLI, F.; TAKAHASHI, A. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2016.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; MOORMAN, R.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on follower` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 107-142, 1990.
- PODSAKOFF, P.; NIEHOFF, B.; MACKENZIE, S.; WILLIAMS, M. Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 54, n. 1, p. 1–44, 1993.
- PRASERTCHAROENSUK, T.; TANG, K. The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the office of maha sarakham primary educational service area 3. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 38, n. 3, p. 316-323, 2017.
- RAKTIN, S.; CALANTONE, R.; WANG, J. Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5569-5577, 2016.
- RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RUDIO, F. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 41. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.
- SARFRAZ, H. Strategic leadership development: simplified with bloom's taxonomy. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 40-47, 2017.
- SCHUMPETER, J. **The theory of economic development, cambridge, massachusetts**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SEEMANN, J.; LIZOTE, S.; TEXTO, S. Estilo de liderança dos docentes de uma instituição de ensino superior comunitária de Santa Catarina – Brasil. In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU 2019, Florianópolis, SC. **Anais... CIGU 2019**.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC. **Portal de transparência SENAC Nacional**. 2021. Disponível em: <<https://transparencia.senac.br/#/home>>. Acesso em: 1 fev. 2021.
- SUBRAMANIAN, A.; CHOI, Y.; LEE, S.; HANG, C. Linking technological and educational level diversities to innovation performance. **Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 2, p. 182-204, 2015.

- TECCHIO, E.; NUNES, T.; CUNHA, C.; NAKAYAMA, M. Liderança transformacional em processos de tutoria: A identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 8, n. 3, p. 1-11, 2010.
- TEECE, D. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2019.
- TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THO, N. Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p. 1240-1253, 2017.
- THOMAS, R.; WOOD, E. Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. **Tourism Management**, v. 45, p. 39-48, 2014.
- TORODOVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 774-786, 2007.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- TUTIDA, A.; POSSAMAI, C.; BARCELOS, R.; ROSSETTO, C. Microfoundations of absorptive capacity: A theoretical discussion about the theme. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 6, n. 2, p. 1-15, 2019.
- VALADARES, P. **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos**. 2012, 140 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, São Paulo, SP, 2012.
- VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 2005.
- VASCONCELOS, E.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-37, 2000.
- VEJA-JURADO, J.; GUTIERREZ- GARCIA, A.; FERNÁNDES, L. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond. **R & D Management**, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Construct validation of business economic performance measures**: A structural equation modeling approach. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, 1986.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 29, p. 222-240, 2004.
- VOLBERDA, H.; FOSS, N.; LYLES, M. Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.
- VOLBERDA, H.; FOSS, N.; LYLES, M. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, n. 10, p. 34-44, 2009.
- VON BRIEL, F.; SCHNEIDER, C.; LOWRY, P. Absorbing Knowledge from and with External Partners: The Role of Social Integration Mechanisms. **Decision Sciences**, v. 50, n. 1, p. 7– 45, 2019.
- WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51. 2007.
- WAGNER, D.; MAEHLER, A. Desempenho de empresas participantes de rede interorganizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorbtiva. **Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 2, 2012.
- WILDEN, R.; HOHBERGER, J.; DEVINNEY, T.; LAVIE, D. Revisiting james march (1991): Whither exploration and exploitation? **Strategic Organization** v. 16, n. 3, p. 352-369, 2018.
- WILLCOXSON, L. Leading strategically. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 2, n. 2, p. 30-36, 2000.
- WILLIAMSON, O. **Market and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press, 1975.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Services Marketing**. New York: McGraw Hill, 1996.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado Líder,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre a relação da liderança com o desenvolvimento da ACAP e seu impacto no desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais de responsabilidade da aluna Lisiane Tier Martins aluna do PPGAdm/ Universidade de Passo Fundo – UPF.

Sua participação é voluntária e os resultados obtidos tem a finalidade exclusivamente acadêmica. Os dados fornecidos não são passíveis de pessoalização, uma vez que as respostas serão enviadas automaticamente para a base de dados do "Google Docs", ficando armazenadas apenas a escala escolhida, garantindo com isso o sigilo e a imparcialidade das respostas e do respondente.

Dúvidas e Informações complementares poderão ser encaminhadas aos seguintes canais: com a pesquisadora Lisiane Tier Martins (157213@upf.br ou telefone 54 999451255), com o Programa de Mestrado em Administração-PPGAdm (ppgadm@upf.br, telefone 54 3316-8398), ou também junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Desde já, agradeço a sua colaboração!

( ) Concordo	( ) Discordo
Endereço de e-mail (opcional):	

#### Orientações ao registro de respostas

Assinale em uma escala de 1 (Discordo Plenamente) e 7 (Concordo Plenamente) qual o seu grau de concordância e ou discordância as afirmativas abaixo.

Considere o dia a dia da sua empresa e sua percepção para registro de suas respostas.

Caso você não tenha o conhecimento ou não se sentir a vontade em responder poderá deixar a questão em branco e prosseguir aos demais itens.

1. Gero orgulho pelo grupo estar ao meu lado								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
2. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
3. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
4. Demostro senso de poder e confiança								

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
5. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
6. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
7. Considero as consequências éticas e morais das decisões								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
8. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
9. Falo de forma otimista sobre o futuro								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
10. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
11. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
12. Expresso confiança de que as metas serão alcançadas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
13. Examino situações críticas perguntando se são adequadas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
14. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problema								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente
15. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	o	o	o	o	o	o	o	Concordo Plenamente



16. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
17. Invisto meu tempo ensinando e treinando								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
18. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
19. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
20. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
21. Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
22. Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
23. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
24. Expresso satisfação quando os outros correspondem as expectativas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
25. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
26. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

27. Mantenho-me a par de todos os erros, reclamações e falhas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
28. Dirijo minha atenção as falhas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
29. A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
30. Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
31. Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
32. Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
33. Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
34. Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
35. Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
36. Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
37. Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis								

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
38. Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
39. Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
40. Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de projetos								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
41. Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente
42. Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.								
	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

### Informações Gerais

Descreva/preencha alternativa mais adequada ao seu perfil.

Cidade a qual pertence sua Matriz/ Filial /Unidade
_____
Área de Atuação
<input type="radio"/> Administrativa
<input type="radio"/> Comercial
<input type="radio"/> Pedagógica
Tempo de atividade na respectiva área
<input type="radio"/> Menos de 1 ano
<input type="radio"/> 1 a 3 anos
<input type="radio"/> 3 a 5 anos
<input type="radio"/> 5 a 10 anos
<input type="radio"/> Mais de 10 anos
Nível de instrução
<input type="radio"/> Ensino médio completo

- Ensino médio incompleto
- Graduação Completo
- Graduação Incompleto
- Pós-graduação incompleto
- Pós-graduação completo
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo

**Sexo**

- Feminino
- Masculino

Área de formação. Qual? \_\_\_\_\_

**Idade**

- entre 18 e 29 anos
- entre 30 e 39 anos
- entre 40 e 49 anos
- entre 50 e 59 anos
- 60 anos ou mais

**Obrigado por sua valiosa contribuição à pesquisa!**

## APÊNDICE B

### SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO

Para que a sua solicitação seja analisada, todos os dados abaixo devem ser informados. Após a análise o resultado será comunicado, por e-mail ou telefone, pela escola ou departamento onde foi registrada a solicitação.

#### 1 DADOS PARA ANÁLISE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

##### 1.1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1.1.1 **Nome Completo do pesquisador:** Lisiane de Cássia Tier Martins
- 1.1.2 **E-mail e telefone de contato:** 157213@upf.br; lisianetier@hotmail.com/  
(54) 99945 1255
- 1.1.3 **Instituição de origem do aluno/pesquisador:** Universidade de Passo Fundo
- 1.1.4 **Curso do aluno/pesquisador:** Mestrado em Administração
- 1.1.5 **Nome completo do Professor Orientador:** Prof. Dra. Cassiana Maris Cruz
- 1.1.6 **E-mail e telefone de contato do professor orientador:** cassiana@upf.br;  
(54)99939 6095.

##### 1.2 DADOS DA PESQUISA

###### 1.2.1 Tema da pesquisa

A relação entre a liderança com a Capacidade Absortiva e desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais.

###### 1.2.2 Objetivo da pesquisa

Analisar a relação da liderança com o desenvolvimento da ACAP e seu impacto no desempenho organizacional em serviços educacionais profissionais.

###### 1.2.3 Metodologia

Abordagem quantitativa de natureza descritiva e análise estatística dos dados coletados. Tendo como população líderes intermediários das áreas pedagógica, comercial e administrativa, resultando em uma amostra probabilística, por conveniência, de escolas do Senac. Para o instrumento de pesquisa tem-se a intenção da aplicação de questionário online (<https://bit.ly/2WGVVnM>) composto itens e escalas científicas validados e testados nacional e internacionalmente em estudos organizacionais na área estratégica.

###### 1.2.4 Dados necessários para a pesquisa

Dados coletados por meio do questionário, informações do site sobre histórico da organização e portal da transparência.

###### 1.2.5 Local de realização da coleta de dados

Escolas Profissionalizantes

**1.2.6 Outras informações/solicitações que julgar pertinentes**

Os dados obtidos na pesquisa serão na conclusão encaminhados e disponibilizados para uso organizacional. A participação é voluntária e os resultados obtidos tem a finalidade exclusivamente acadêmica. Os dados fornecidos não são passíveis de pessoalização, uma vez que as respostas serão enviadas automaticamente para a base de dados do "Google Docs", ficando armazenadas apenas a escala escolhida, garantindo com isso o sigilo e a imparcialidade das respostas e do respondente.

**2 ORIENTAÇÕES AO PESQUISADOR**

**2.1** O nome da organização não deve constar na pesquisa, salvo se houver autorização prévia para sua divulgação, mediante solicitação específica e justificada.

**2.2** Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados pela Organização, respeitando o crédito intelectual do pesquisador.

**2.3** Os sujeitos da pesquisa deverão assinar Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado e preservado pelo pesquisador.

**2.4** A pesquisa deverá ser disponibilizada, em formato eletrônico, junto ao local onde foi realizada (escola ou departamento) em até 30 após sua aprovação.

**2.5** Declaro que estou ciente e de acordo com os termos e requisitos estabelecidos neste documento.

---

Assinatura do pesquisador

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_