



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá

DANIELE SANTOS DE OLIVEIRA ARCHANJO DE SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E O
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:**
Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados

Guaratinguetá – SP

2024

Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

**A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E O
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:**

Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados

Tese apresentada à Faculdade de Engenharia e Ciências do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Doutor em Engenharia na área de Sustentabilidade e Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins

Coorientadora: Profa. Dra. Andreia Maria Pedro Salgado (*in memoriam*)

Guaratinguetá - SP

2024

S729r

Souza, Daniele Santos de Oliveira Archanjo de
A Relação entre as características do líder e o
compartilhamento do conhecimento na indústria
automotiva: uma abordagem sob a perspectiva de líderes e
liderados / Daniele Santos de Oliveira A. de Souza –
Guaratinguetá, 2024.

180 f : il.

Bibliografia: f. 123-134

Tese – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de
Engenharia e Ciências de Guaratinguetá, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Andreia Maria Pedro Salgado

1. Gestão do conhecimento. 2. Liderança. 3. Indústria
automobilística. I. Título.

CDU 65.011.8(043)

Luciana Máximo

Bibliotecária CRB-8/3595

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

Este estudo contribuiu para o avanço do conhecimento nas abordagens sobre liderança e a Gestão do Conhecimento (GC) por meio da revisão sistemática da literatura, ao explorar a relação entre esses temas e ao identificar as características essenciais do líder necessárias para a perenização do Compartilhamento do Conhecimento (CC). A pesquisa destaca a integração de processos metodológicos que envolvem análises qualitativas e quantitativas, o que permitiu a formulação do perfil de liderança em uma área pouco explorada, especificamente no tocante às perspectivas de líderes e liderados atuantes no chão de fábrica da indústria automotiva. Essa investigação mapeia de maneira significativa as características do líder que impactam no CC. As implicações práticas são substanciais ao direcionar a alta direção e as áreas de Recursos Humanos (RH) quanto às competências essenciais dos líderes, desde o processo de recrutamento e seleção, passando pela capacitação de equipes, até a retenção de talentos. Foram utilizados três questionários construídos a partir de *surveys* presentes na literatura, cujos resultados auxiliarão no ajuste dos processos da rotina organizacional e nas avaliações dos líderes, realizadas tanto por eles mesmo quanto por suas equipes. Esse trabalho promove uma mudança comportamental que refletirá no aumento da produtividade e na melhoria da eficácia operacional.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

This study contributed to the advancement of knowledge in the approaches to leadership and Knowledge Management (KM) through a systematic review of the literature, by exploring the relationship between these themes and by identifying the essential characteristics of the leader that allow for the perpetuation of Knowledge Sharing. Knowledge (CC). The research highlights the integration of methodological processes that involve qualitative and quantitative analyses, which allowed the formulation of the leadership profile in a little explored area, specifically regarding the perspectives of leaders and leaders working on the factory floor of the automotive industry. This investigation significantly maps the leader characteristics that impact CC.

The practical implications are substantial when directing senior management and Human Resources (HR) areas regarding the essential competencies of leaders, from the recruitment and selection process, through team training, to talent retention. Three questionnaires constructed from research presented in the literature were used, the results of which helped to adjust organizational routine processes and evaluate leaders, carried out both by themselves and their teams. This work promotes behavioral change that will result in increased productivity and improved operational effectiveness.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

DANIELE SANTOS DE OLIVEIRA ARCHANJO DE SOUZA

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“DOUTORA EM ENGENHARIA”

PROGRAMA: ENGENHARIA
CURSO: DOUTORADO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA PAULA ROSIFINI ALVES
Data: 15/08/2024 15:25:37-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Ana Paula Rosifini Alves
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
gov.br FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
Data: 15/07/2024 16:21:17-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
Orientador – UNESP

JORGE MUNIZ JUNIOR
UNESP

Documento assinado digitalmente
gov.br MESSIAS BORGES SILVA
Data: 15/07/2024 16:09:50-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

MESSIAS BORGES SILVA
UNESP

HENRIQUE MARTINS ROCHA
UERJ

Documento assinado digitalmente
gov.br FABRÍCIO MACIEL GOMES
Data: 22/07/2024 16:04:58-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

FABRÍCIO MACIEL GOMES
EEL/USP

JULHO de 2024



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá

DADOS CURRICULARES

DANIELE SANTOS DE OLIVEIRA ARCHANJO DE SOUZA

NASCIMENTO	17.07.1980 – RIO DE JANEIRO / RJ
FILIAÇÃO	Roberto Silva de Oliveira Iraci Pereira dos Santos
1998/2003	Curso de Graduação em Engenharia de Produção Universidade do Estado do Rio de Janeiro
2007/2009	Curso de Pós-Graduação em Gestão da Produção - Especialização Universidade Estadual Paulista
2009/2011	Curso de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - Mestrado Universidade de Taubaté

Dedico este trabalho a Santa Trindade pelo amor incondicional, ao meu marido e filhos pelo apoio e à minha coorientadora e amiga Andreia Maria Pedro (*in memoriam*), que me acompanhou durante grande parte da trajetória de construção desta tese – hoje à Marina (filha) e Adão (esposos).

AGRADECIMENTOS

Em um período de tantas perdas, esse trabalho foi realizado por muitos corações. Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela graça, pelo amor sublime e por sua Palavra, fonte de toda sabedoria.

Na sequência, agradeço aos homens da minha vida, meu marido Cleber e meus filhos David e Daniel, meus amores e maiores incentivadores, que sempre me impulsionaram a prosseguir e que tornam meus dias prazerosos.

Agradeço aos meus pais, Roberto e Iracy, aos meus sogros (*in memoriam*), Euzébio e Eliete, meus cunhados, Cleiton e Carol, à minha família do coração Sabrina, Edvaldo, Erick e Suyane pelas orações, compreensão e estímulo constantes.

Às amigas/irmãs Calianira, Daniela, Indira, Marly e Tamara, minhas companheiras de batalha, pelo apoio, dedicação e parceria intensa.

Aos meus orientadores, Prof.^a Andreia (*in memoriam*), uma amiga que jamais será esquecida, que me ensinou os processos acadêmicos sem perder o respeito e a personalidade ao dividir comigo horas de reflexões valiosas para toda a vida. Ao Prof. Marins, que foi muito além de orientador e me acolheu com cuidado e disposição. Esses se tornaram uma fonte de inspiração e serviram como exemplo do verdadeiro significado de ser professor.

Agradeço aos Profs. Drs. Ana Maria Azambuja, Jorge Muniz Junior e Henrique Rocha pelas relevantes contribuições. Aos funcionários da FEG – Cristóvão (TI), Margot e Aline (secretárias do departamento), Gustavo, Rodrigo, Sidnei e Renata (secretários da Pós) – por informações e serviços sempre prestados com efetividade.

Aos colegas Bruno e Valter, por proporcionarem a oportunidade de acesso às empresas, bem como a todos os gestores, líderes e liderados com o aceite de suas essenciais participações no estudo.

E às demais pessoas que direta ou indiretamente fizeram parte da elaboração dessa pesquisa.

A todos, o meu respeito, carinho e sinceros agradecimentos!

“Porque isto é bom e agradável diante de Deus, nosso Salvador, que deseja que todos os homens se salvem e cheguem ao conhecimento da verdade.” (1 Tm 2:3,4)

“Disse-lhe Jesus: Eu sou o caminho, e a verdade e a vida. Ninguém vem ao Pai, senão por mim.” (Jo 14:6)

RESUMO

Diante do destaque do setor automotivo na participação do PIB mundial, com participação de 22% no Brasil, esta pesquisa buscou verificar a conexão da teoria com a prática industrial, por meio da identificação de questões presentes na produção científica internacional, quanto às competências necessárias ao líder para o Compartilhamento do Conhecimento (CC). Foram construídos três questionários, validados por 60 especialistas. Em seguida, um pré-teste foi realizado para análise das questões contidas nos questionários, cujas consistências foram avaliadas por meio do cálculo do *alfa de Cronbach* e de Análise Fatorial Exploratória. Na sequência, os instrumentos foram aplicados em uma amostra de 393 operadores e 18 líderes imediatos de duas empresas automotivas da Região Sul Fluminense. Como resultado, ficou evidenciada a existência de interações teórico-práticas entre a liderança e a Gestão do Conhecimento (GC) assim como, foi possível identificar as características necessárias ao líder e seu impacto no CC. Com base nos achados, foi estabelecido o perfil do líder e apresentadas implicações práticas para adoção de medidas organizacionais que auxiliam na perenização do CC, envolvendo treinamentos para o desenvolvimento das características dos líderes a fim de que as competências necessárias para evolução deste processo sejam utilizadas. Além disso, esse perfil serve como base de suporte nos processos de Recrutamento e Seleção de futuros líderes realizando um alinhamento prévio dos comportamentos dos candidatos com as expectativas de desempenho das empresas. De fato, há trabalhos que estudam os mesmos constructos aqui considerados, contudo, uma análise integrada dos temas foi pouco explorada e não foram encontrados instrumentos específicos que relacionassem os temas envolvidos nesta pesquisa, principalmente sob a perspectiva de líderes e seus liderados, que atuem diretamente no chão de fábrica do setor automotivo.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Características e Competências do Líder; Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do Conhecimento; Indústria Automotiva.

ABSTRACT

Given the importance of the automotive sector in the share of global Gross Domestic Product (GDP), representing 22% in Brazil, the purpose of this research is to verify how the connection of theory with industrial practice occurs, through the identification of issues present in international scientific production, regarding competencies allow the leader to Knowledge Sharing (KS). From this, three questionnaires were constructed, validated by 60 experts. Next, a pre-test was carried out to analyze the questions contained in the questionnaires, whose consistencies were assessed by calculating Cronbach's alpha and exploratory factor analysis. Subsequently, the instruments were applied to a sample of 393 operators and 18 immediate leaders from two automotive companies in the South of Rio de Janeiro. As a result, the existence of theoretical-practical interactions between leadership and Knowledge Management (KM) was evident, as well as it was possible to identify the characteristics of the leader and their impact on the KM. Based on the results, the leader's profile was established and practical implications were proposed for the adoption of organizational measures that perpetuate the KM, involving training to develop the characteristics of leaders so that the skills for the evolution of this process are used. Furthermore, this profile serves as a support base in the Recruitment and Selection processes of future leaders, carrying out a prior alignment of candidates' behaviors with the companies' performance expectations. In fact, there are studies about the same constructs here. However, an integrated analysis of the themes was little explored, and no specific instruments were found that related the themes involved in this research, mainly from the perspective of leaders and their employees, who act directly in the factory floor of the automotive sector.

KEYWORDS: Leadership; Leader Characteristics and Competencies; Knowledge Management; Knowledge Sharing; Automotive industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema para análise do tema da Pesquisa	21
Figura 2: Percentual de Artigos por Área de Pesquisa	21
Figura 3: Quantidade de Artigos por Área	22
Figura 4: Processo de Identificação de Variáveis, suas Relações e Estabelecimento de Hipóteses	28
Figura 5: Classificação da Pesquisa.....	40
Figura 6: Fluxo Metodológico.....	40
Figura 7: Etapas do Estudo.....	41
Figura 8: Área de atuação profissional dos entrevistados	47
Figura 9: Tempo de atuação dos especialistas no cargo atual	47
Figura 10: Grau de escolaridade	47
Figura 11: KMO da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados.....	58
Figura 12: <i>Scree plot</i> da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados.....	58
Figura 13: <i>Biplot</i> da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados.....	59
Figura 14: Agrupamento das variáveis em fatores.....	64
Figura 15: Representação de fatores e níveis da análise de variância fatorial.....	67
Figura 16: Tempo médio como líder na equipe na EX.....	70
Figura 17: Quantidade de operadores por líder na EX	70
Figura 18: Tempo médio como líder na equipe na EY.....	71
Figura 19: Quantidade de operadores por líder na EY	71
Figura 20: Representação gráfica de Q1EX.....	79
Figura 21: Representação gráfica de Q2EX.....	83
Figura 22: Representação gráfica de Q1EY.....	91
Figura 23: Representação gráfica de Q2EY.....	95
Figura 24: Importância das características do líder em relação ao CC sob a perspectiva de líderes e liderados em EX.....	97
Figura 25: Importância das características do líder em relação ao CC sob a perspectiva de líderes e liderados em EY.....	99
Figura 26: Importância das competências do líder nas perspectivas dos líderes e liderados....	103
Figura 27: Médias atribuídas pelos liderados de EX e EY aos seus líderes (Real e Ideal).....	109
Figura 28: Médias atribuídas pelos líderes das EX e EY (Real e Ideal)	115
Figura 29: Representação da Curva de Distribuição Normal.....	161

Figura 30: Representação dos intervalos de confiança para 20 amostras.....	162
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias presentes nos artigos analisados.....	23
Quadro 2: Estrutura do Trabalho	30
Quadro 3: Descrição dos principais autores para sustentação teórica do conceito de liderança	33
Quadro 4: Conceito das características do líder e artigos base para construção das questões .	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Combinações de palavras-chave.....	25
Tabela 2: Combinações de palavras-chave.....	42
Tabela 3: Perfil sociodemográfico.....	49
Tabela 4: Valor do alfa dos constructos	50
Tabela 5: Coeficiente de correlação item-total do Questionário 1	52
Tabela 6: Coeficiente de correlação item-total de Q3	54
Tabela 7: Distribuição dos funcionários	56
Tabela 8: Autovalores, Variância Explicada e Correlações para a Solução Fatorial Rotacionada.....	60
Tabela 9: Resultados da Análise Fatorial.....	60
Tabela 10: Resultado do teste t para verificação dos tempos entre EX e EY.....	71
Tabela 11: Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Cargos e Situações para EX.....	72
Tabela 12: Percentual por parâmetro de frequência de Q1EX.....	75
Tabela 13: Percentual por parâmetro de frequência de Q2EX.....	79
Tabela 14: Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Cargos e Situações para EY.....	84
Tabela 15: Percentual por parâmetro de frequência de Q1EY.....	87
Tabela 16: Percentual por parâmetro de frequência de Q2EY.....	91
Tabela 17: Percentual de grau de importância de Q3EX.....	96
Tabela 18: Estatística Descritiva dos valores obtidos por Q3 na EY.....	98
Tabela 19: Teste t para verificar se as notas médias atribuídas pelos líderes e liderados de EX e EY são maiores que 3.....	100
Tabela 20: Teste de Tukey aplicado as notas médias dadas para cada questão do Q3 por Empresa e por Cargo.....	101
Tabela 21 - Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Empresas e Situações sobre a perspectiva dos Liderados.....	105
Tabela 22 - Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Empresas e Situações dos Líderes.....	111
Tabela 23 - Teste de Homocedasticidade entre Variâncias para as 64 questões aplicadas no questionário dos Líderes	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
COVID – 19	Corona Virus Disease - 2019
OICA	Organização Internacional dos Construtores de Automóveis
WEF	World Economic Forum (Fórum Econômico Mundial)
LEI	Lean Enterprise Institute (Instituto de Empresa Enxuta)
GC	Gestão do Conhecimento
CC	Compartilhamento do Conhecimento
KS	Knowledge Sharing (Compartilhamento do Conhecimento)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	JUSTIFICATIVAS E QUESTÃO DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	27
1.2.1	Objetivos Específicos	27
1.3	PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	27
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	29
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	29
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.2	COMPETÊNCIA DO LÍDER E CC.....	32
3	MÉTODOS DA PESQUISA.....	38
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.1.1	Pesquisa Quali-Quantitativa – Elaboração dos instrumentos para pesquisa de campo ..	41
3.1.2	Aplicação dos questionários validados em uma população ampliada.....	55
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1	RESULTADO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS NA PRODUÇÃO.....	69
4.1.1	Caracterização da amostra	69
4.1.2	Análise estatística da perspectiva Real e Ideal dos liderados e dos líderes em relação às características presentes nos líderes para o CC (Q1EX e Q2EX).	72
4.1.3	Análise estatística da perspectiva Real e Ideal dos líderes e dos liderados em relação às características presentes no líder para o CC (Q1EY e Q2EY).	83
4.1.4	Análise descritiva dos questionários: perspectiva Real e Ideal dos líderes em relação às características presentes neles mesmos para o CC por empresa (Q2EX e Q2EY).....	91
4.1.5	Análise descritiva dos questionários das características do líder que impactam o CC, sob a perspectiva dos líderes, dos liderados e por empresa (Q3EX e Q3EY).	95
4.1.6	Análise das Hipóteses.....	99
4.1.7	Implicações Práticas	116
5	CONCLUSÕES	120
5.1	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS E RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA	120
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	121

5.3	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	122
	REFERÊNCIAS.....	123

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo, são descritas as considerações iniciais do trabalho, a justificativa, o problema de pesquisa, as delimitações, as etapas fundamentais, a estrutura do trabalho e os aspectos gerais do tema de estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As mudanças globais ocasionadas pela pandemia da COVID 19 apresentaram efeitos na economia, política e na sociedade provocando transformações nas pessoas e nos negócios (Carrera Rivera *et al.*, 2023). Tais alterações resultaram em reformas nos mercados nacional e internacional, afetando os investimentos e ajustando as normas industriais, o que aumentou a competitividade em vários setores trazendo mudanças na forma de atuação dos profissionais (WEF, 2021).

Como consequência, as empresas vivenciaram uma reestruturação brusca nas atividades de rotina diante do surgimento de diferentes formas de trabalho, como o trabalho remoto, que se tornou abrangente com o objetivo de melhorar e manter a eficiência da produção. A indústria persistiu no desafio de adotar tais soluções a fim de permitir a continuidade das atividades, incluindo vantagens de produtividade com a utilização de tecnologias de comunicação e gestão de desempenho (Hakkak *et al.*, 2021).

No contexto atual, o setor automotivo, que possui uma importância histórica no Brasil devido ao seu impacto na economia, nas relações de trabalho, na organização da produção e na forte influência em outros setores, também foi afetado. No entanto, ao longo do tempo, este setor demonstrou uma rápida recuperação por meio de estratégias de expansão em mercados adjacentes, adequação das políticas de crédito e redução de impostos, além do surgimento de novas tecnologias de automação, mobilidade inteligente e eletrificação na indústria automotiva (Coykendall; Hardin; Morehouse, 2024).

Cabe destacar que a indústria automotiva brasileira exerce um efeito significativo na economia do país, por apresentar uma ampla cadeia produtiva responsável por 4% do Produto Interno Bruto (PIB) total e 22% do PIB Industrial, ocupando atualmente o 9º lugar no *ranking* de produção mundial e 7º no mercado interno de fabricação de carros e veículos comerciais. Tal representação gerou, em 2022, um percentual de vendas de 29% em relação ao 1º semestre e 13,5% em comparação ao mesmo período de 2021, 5,4% no aumento da produção e o crescimento de 27,8% nas exportações (ANFAVEA, 2023).

O setor emprega em torno de 1,2 milhão de pessoas e gera R\$ 38,8 bilhões de tributos diretos sobre veículos por ano. Para 2023, diante dos efeitos pós-pandemia e da falta de semicondutores, a previsão seria um aumento de 2,2% de produção (OICA; ANFAVEA, 2023) e, dessa forma, a indústria automotiva se baseia em manter uma produtividade que garanta as metas estabelecidas frente à concorrência acirrada.

Neste cenário, Motsi *et al.* (2024) e Farhan (2024) defendem que, devido a essa nova condição, o procedimento do líder precisa se adequar a novos padrões, por meio da ampliação de suas habilidades e da consolidação da Gestão do Conhecimento (GC) para melhoria do desempenho. Assim, os ativos intangíveis exercem funções mediadoras no desempenho da organização pela liderança, já que o capital intelectual tem sido importante ao desenvolver os indivíduos e distingui-los competitivamente (Yasin, Yang, Atif, 2023; Alrowwad, Abualoush e Masa'deh, 2020).

De acordo com Muniz JR. *et al.* (2024), Ribeiro *et al.* (2022) e Ben *et al.* (2019), os líderes têm forte poder de influência na GC, de forma específica no processo do CC, ao compartilharem o que sabem e pela aplicação prática, na rotina diária, de suas potencialidades. Ahsan, Haiwei, Guang, (2024), Lee, Kim e Yun (2018) e Sharifkhani, Khazaei Pool e Asian (2016) defendem o mesmo pensamento ao concordarem que as percepções estratégicas dos líderes visam alcançar os objetivos. Isto é, os líderes precisam tomar decisões baseadas em informações efetivas geradas por dados concretos, e não somente na experiência, fato estabelecido na dinâmica do CC.

De maneira complementar, os gestores reconhecem a relevância da socialização com os operadores, o que facilita um contexto favorável para o CC ao relacionar as ações de aumento de produtividade com as melhores práticas de gerenciamento das operações (Gama; Bonamigo, 2024). Tais aspectos derivam dos princípios da produção enxuta (*Lean Manufacturing*), que destacam o papel crítico dos trabalhadores da linha de frente, os quais estão diretamente envolvidos no processo de produção e geralmente têm os melhores *insights* sobre os processos e a identificação de intercorrências.

Ao inverter a pirâmide hierárquica tradicional, as organizações *Lean* priorizam a capacitação e a experiência desses operadores, garantindo que suas ideias e *feedback* sejam valorizados e postos em prática. Em uma estrutura de pirâmide invertida, os líderes atuam mais como facilitadores e mentores, apoiando suas equipes com ferramentas, treinamento e promovendo uma abordagem efetiva para a resolução de problemas, onde as decisões são tomadas de forma colaborativa e com base em informações em tempo real provenientes da área de produção (LEI, 2024; Yahya *et al.*, 2023).

Segundo Yin *et al.* (2024), conceitos como liderança horizontal, compartilhada e distribuída, retratam a ação ativa dos operadores e resultam na influência positiva no CC. Essa abordagem ajuda a aproveitar o conhecimento coletivo da força de trabalho, promovendo uma cultura de melhoria contínua e, em última análise, resultados diferenciados com a entrega de maior valor aos clientes.

Portanto, as empresas não se ajustam apenas à crescente complexidade do ambiente modificando processos, estruturas, rotinas e regras empresariais. Há também uma mudança de paradigma pela aprendizagem contínua que pode criar resiliência empresarial uma vez que os membros das organizações que aprendem são continuamente capazes de criar mudanças de pensamento, de modo a estimular a inovação e melhorar o desempenho (Nawaz, 2023; Pudjiarti, Priagung Hutomo, 2020).

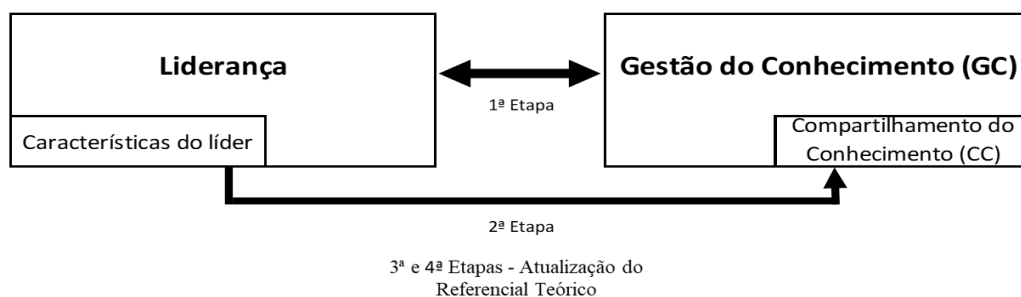
A determinação do perfil da liderança se evidencia à vista das transformações ocorridas nas organizações e do seu processo de compartilhamento, o que implica de maneira direta o resultado dos desempenhos nos diversos sistemas produtivos e promove a permanência das empresas no mercado (khan *et al.*, 2023; Ansorge, 2014). Mudanças estratégicas são necessárias nesse cenário e, para tanto, as instituições são incentivadas a detectar aptidões e processos, de modo a desenvolvê-los eficientemente.

1.1 JUSTIFICATIVAS E QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do exposto, a pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como o conjunto de percepções das equipes e seus líderes, relacionados às atividades e à organização, influenciam no CC uma vez que o mesmo impacta diretamente no desempenho.

A fim de justificar a pesquisa, realizou-se, inicialmente, uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados de forma a buscar elementos gerais da relação da liderança e da GC. Na sequência, conforme ilustrado na Figura 1, foram realizadas análises mais específicas e detalhadas de aspectos relativos ao líder e qualquer vínculo deste com o CC onde as atualizações das referências foram subdivididas, levando em conta os diferentes períodos da pesquisa e as publicações dos resultados parciais em artigos apresentados em congressos e submetidos em periódico internacional.

Figura 1: Esquema para análise do tema da Pesquisa



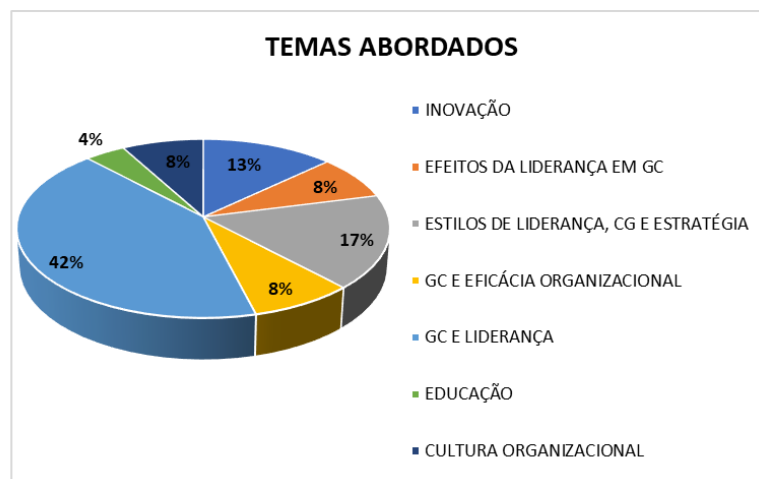
Fonte: Elaborada pela autora

Assim, na **1ª Etapa**, as palavras-chave “*Knowledge Management*”, “*Leadership*”, “*Leadership Styles*”, “*Competences*” e “*Skills*” foram inseridas nas bases de dados Web of Science e Scielo (de 1996 a 2018). Para os critérios de busca, foram utilizados os seguintes filtros: tipo de documento (*Article and Review*); categorias (*Management, Business, Engineering Industrial and Engineering Manufacturing*); índices das citações (*Science and Social Sciences*), com a finalidade de se obter o número de publicações, pela busca em títulos, resumos e palavras-chave de artigos.

Foram lidos em seus títulos e resumos 152 artigos, sendo 32 deles selecionados por meio da combinação das palavras-chave. Desta forma, foi possível fazer uma consolidação destes resultados, conforme descrito no Apêndice A, com as classificações associadas a: autor/ano, título, objetivo, método, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

A Figura 2 mostra que mais da metade deles tratavam os temas de GC e Liderança de forma específica, sendo que 42% deles abordaram as relações entre Liderança e GC.

Figura 2: Percentual de Artigos por Área de Pesquisa



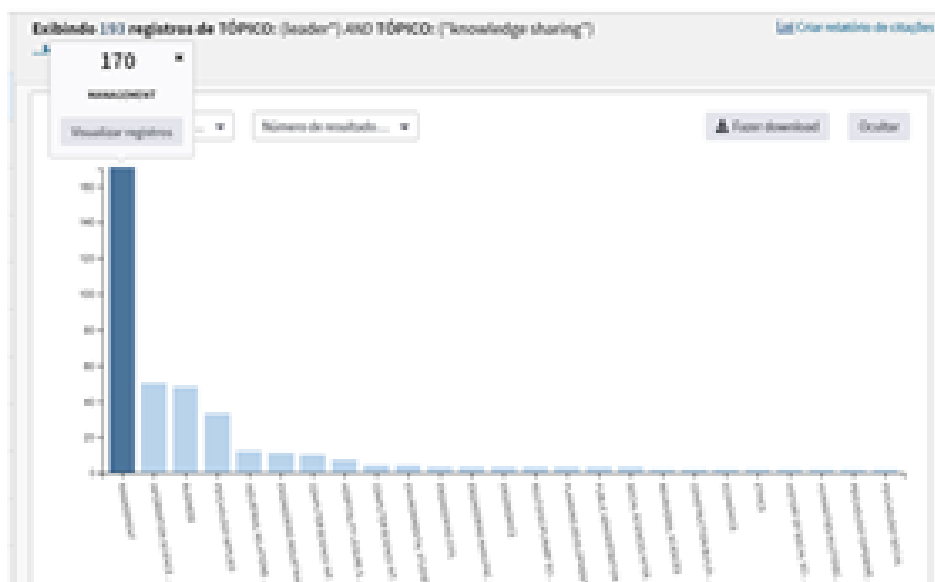
Fonte: Web of Science®

A partir da leitura completa dos artigos selecionados, foi possível realizar um exame mais aprofundado dos constructos envolvidos, que permitiu a identificação de lacunas de pesquisa, o que mostra a relevância do tema.

A 2ª **Etapa** compreendeu a busca na base de dados Web of Science das palavras-chave “*Knowledge Management*” e “*Leader*”, no período de 20 anos (1999 a 2019), o que resultou em 377 artigos, dentre os quais, sob os mesmos critérios de filtros já citados, 193 artigos foram lidos em seus títulos e resumos.

Desde 2010, observa-se um aumento no número de publicações, demonstrando a relevância do tema em questão em diversas áreas de conhecimento, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Quantidade de Artigos por Área



Fonte: Web of Science®

Na Figura 3, que as cinco primeiras categorias (Gestão, Informações Científicas, Negócios, Psicologia Aplicada e Relações Industriais) apresentam os temas abordados nesta tese como principais áreas de conhecimento e, portanto, apontam para uma possível combinação entre os constructos. A consolidação das características do líder presentes nas bases de dados, resultaram na formação das categorias descritas no Quadro 1 e, como consequência do desenvolvimento da pesquisa por meio de análise bibliográfica dos artigos selecionados, foi desenvolvido e publicado o artigo Souza *et al.* (2020).

Quadro 1: Categorias presentes nos artigos analisados

COMPORTAMENTOS	CATEGORIAS	AUTORES/ANO
	ATITUDES / VALORES	<i>Pedraja-Rejas e Rodriguez-Ponce (2010); Sun (2010); Fujihara (2010); Rai (2011); Donate e Guadamillas (2011)</i>
	AUTOCONHECIMENTO	<i>Hannay, Jaafar e Earl (2013); Wee e Chua (2013)</i>
	CAPACIDADE DE APRENDER	<i>Yeh, Lai e Ho (2006); Vargas (2008); Santos e Amato Neto (2008); Rai (2011); Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011); Birasnav, Rangnekar e Dalpati (2011); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Wee e Chua (2013); Birasnav (2014)</i>
	CAPACIDADE DE DELEGAR	<i>Vroom e Jago (1974); Santos e Amato Neto (2008); Fujihara (2010); Wee e Chua (2013); Zhang e Zhang (2014); Birasnav (2014)</i>
	CAPACIDADE DE RESOLVER PROBLEMAS	<i>Birasnav (2014)</i>
	CAPACIDADE DE TOMAR DECISÕES	<i>Santos e Amato Neto (2008); Pedraja-Rejas e Rodriguez-Ponce (2010); Zhang e Zhang (2014)</i>
	CONFIANÇA / CREDIBILIDADE	<i>Yeh, Lai e Ho (2006); Fujihara (2010); Rai (2011); Handzic (2011); Wee e Chua (2013);</i>
	COMUNICAÇÃO / FEEDBACK	<i>Kickul e Neuman, (2000); Vargas (2008); Santos e Amato Neto (2008); De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld, (2010); Birasnav, Rangnekar e Dalpati (2011); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Birasnav (2014); Donate e Pablo (2015)</i>
	CRIATIVIDADE / INOVAÇÃO	<i>Connelly et al. (2000); Uhl-Bien, Marion e Mckelvey, (2007); Vargas (2008); Pedraja-Rejas e Rodriguez-Ponce (2010); Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011); Donate e Guadamillas (2011) Hannay, Jaafar e Earl (2013); Wee e Chua (2013); Gupta e Singh (2014); Donate e Pablo (2015)</i>
	EMPATIA / COOPERAÇÃO	<i>Fujihara (2010); Rai (2011); Handzic (2011); Merat e Bo (2012); Birasnav (2014)</i>
	FLEXIBILIDADE	<i>Kickul e Neuman, (2000); De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld, (2010); Handzic (2011); Hannay, Jaafar e Earl (2013);</i>
	INICIATIVA	<i>Sun (2010); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Donate e Pablo (2015)</i>
	MOTIVAÇÃO	<i>Connelly et al. (2000); Fujihara (2010); Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Donate e Pablo (2015); Gamba e Zapata (2015)</i>
	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	<i>Deluga, (1994); Santos e Amato Neto (2008); Wee e Chua (2013);</i>
	RESILIÊNCIA	<i>Uhl-Bien, Marion e Mckelvey, (2007); Fujihara (2010); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Gupta e Singh (2014); Donate e Pablo (2015)</i>
	RESPONSÁVEL	<i>Santos e Amato Neto (2008); Vargas (2008); Donate e Guadamillas (2011); Handzic (2011);</i>
	SEGURANÇA	<i>Fujihara (2010)</i>
	SER EXEMPLO	<i>Donate e Guadamillas (2011); Xue, Bradley e Liang (2011); Paliszkievicz, Gołuchowski e Koohang (2015); Gamba e Zapata (2015)</i>
	TRABALHO EM EQUIPE	<i>Vargas (2008); Santos e Amato Neto (2008); Pedraja-Rejas e Rodríguez-Ponce (2010); Fujihara (2010); Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011); Wee e Chua (2013); López (2014); Bavik, Tang, Shao e Lam (2018)</i>

ESTILOS DE LIDERANÇA	CATEGORIAS	AUTORES/ANO
	CARISMA	Hannay, Jaafar e Earl (2013); Gamba e Zapata (2015)
	COACHING	Santos e Amato Neto (2008)
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Rai (2011); Birasnav, Rangnekar e Dalpati (2011); Donate e Guadamillas (2011)
	ESTIMULA A RESPONSABILIDADE	Handzic (2011)
	ESTIMULA MUDANÇA	Fujihara (2010); Hannay, Jaafar e Earl (2013)
	ESTÍMULO A PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO E A AUTONOMIA	Vroom e Jago (1974); Yeh, Lai e Ho (2006); Pedraja-Rejas e Rodriguez-Ponce (2010); Santos e Amato Neto (2008); Fujihara (2010); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Wee e Chua (2013); Zhang e Zhang (2014)
	ESTÍMULO AS PRÁTICAS DE GC	Vroom e Jago (1974); Sun (2010); Donate e Guadamillas (2011); Merat e Bo (2013); Wee e Chua (2013); López (2014); Shamim, Cang e Yu (2017); Choi, Kim e Yun (2018)
	ESTRATÉGIA	Vroom e Jago (1974); Pedraja-Rejas e Rodriguez-Ponce (2010); Santos e Amato Neto (2008); Handzic (2011)
	FOCO NAS PESSOAS	Rai (2011)
	FOCO NOS RESULTADO	Santos e Amato Neto (2008); Fujihara (2010); Magnier-Watanabe, Benton e Senoo (2011); Hannay, Jaafar e Earl (2013); Birasnav (2014); Lakshman, (2014); Yahiaoui, Chebbi e Weber, (2016)
	GESTÃO DE RISCO	Santos e Amato Neto (2008)
	INCENTIVAR A INOVAÇÃO	Donate e Guadamillas (2011)
	INCENTIVO	Yeh, Lai e Ho (2006); Donate e Pablo (2015); Gamba e Zapata (2015)
	PADRONIZAÇÃO	Sun (2010)
	RECURSOS TECNOLÓGICOS	Vargas (2008)
	TRANSACIONAL	Pedraja-Rejas e Rodríguez-Ponce (2010); Donate e Guadamillas (2011); Hamstra, Van Yperen, Wisse e Sassenberg (2014); Gamba e Zapata (2015); Donate e Pablo (2015); Millar, Chen e Waller, (2017)
	TRANSFORMACIONAL	Pedraja-Rejas e Rodríguez-Ponce (2010); Birasnav (2014); Hamstra, Van Yperen, Wisse e Sassenberg (2014); Donate e Pablo (2015); Gamba e Zapata (2015); Millar, Chen e Waller, (2017)
	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	Yeh, Lai e Ho (2006); Santos e Amato Neto (2008); Fujihara (2010); Handzic (2011); Donate e Guadamillas (2011); Birasnav (2014); Yahiaoui, Chebbi e Weber, (2016); Lakshman, (2014)

Fonte: Souza et al. (2020, p. 8).

A 3ª etapa consistiu na atualização da revisão da literatura, para que publicações mais recentes fossem contempladas. Assim, para o ano de 2023, com uma pesquisa mais ampla, conforme descrito na Tabela 1, foram encontrados 575 artigos, que tiveram seus títulos e resumos lidos, o que resultou em 389 artigos de interesse que foram lidos na íntegra (APÊNDICE B).

Tabela 1: Combinações de palavras-chave

Palavras chaves pesquisadas	Base de Dados	Total de artigos lidos
<i>knowledge management x leader*skill or leader*abilit* or leader*capacit* or leader*competenc*</i>	Scopus	62
<i>knowledge management x leader*skill or leader*abilit* or leader*capacit* or leader*competenc*</i>	Web of Science	7
<i>knowledge sharing x leader*skill or leader*abilit* or leader*capacit* or leader*competenc*</i>	Scopus	25
<i>knowledge sharing x leader*skill or leader*abilit* or leader*capacit* or leader*competenc*</i>	Web of Science	10
<i>knowledge management x automotive industry</i>	Scopus	284
<i>knowledge management x automotive industry</i>	Web of Science	105
<i>knowledge sharing x automotive industry</i>	Scopus	55
<i>knowledge sharing x automotive industry</i>	Web of Science	27

Fonte: Elaborada pela autora

A 4ª etapa foi realizada utilizando os critérios de refinamento e as palavras-chave da etapa anterior. No entanto, a abrangência se limitou apenas ao período de 2020 a 2024 para a atualização da revisão da literatura. Dessa forma, foram encontrados 588 artigos, cujos títulos e resumos analisados resultaram em 200 mais citados relevantes, sendo destes 21 artigos selecionados para contribuir nas discussões e serem incorporados ao Quadro anterior apresentado no Apêndice B.

Como desfecho das quatro etapas da pesquisa bibliográfica, oportunidades de estudos foram evidenciadas pelas pesquisas anteriores e, a partir disso, identificou-se lacunas as quais esse estudo pretende preencher:

- Necessidade de apuração contínua da liderança em diferentes níveis na empresa (Moreno; Cavazotte; Dutra, 2020; Chang *et al.*, 2020; Sun; Anderson, 2012; Hannah; Lester, 2009; Yukl, 2009).
- Necessidade de estudos da relação entre liderança (Imam, 2021) e GC na indústria (Hakkak, *et al.*, 2021) e suas práticas de gestão (Trentin, 2023; Donate; Pablo, 2015; Rotaru; Borza, 2014), além de examinar como a liderança impacta no GC (Muniz JR. *et al.*, 2024, 2020; Analoui, Doloriert, Sambrook, 2012) e conhecer

seus principais facilitadores (Yeh; Lai; Ho, 2006), nas indústrias (Donate; Guadamillas, 2011) e nas grandes e médias empresas (Wee; Chua, 2013, Jayasingam *et al.* 2010).

- Ausência de compreensão dos papéis e responsabilidades dos envolvidos para a implementação bem-sucedida e o desenvolvimento estratégico da GC (Rodrigues; Pereira; Martins, 2023, Kim; Park, 2020) e especificamente do CC (Imam; Zaheer, 2021), baseado em equipes que favorecem o surgimento de canais de aprendizagem, estimuladas por meio da transformação de gerentes operacionais em líderes de conhecimento (Nurhidayati; Zaenuri, 2023; Wee; Chua, 2013 Fujihara, 2010; Yeh; Lai; Ho, 2006).
- Rodrigues; Pereira; Martins (2023); Birasnav (2014); Donate e Pablo (2015); Donate e Guadamillas (2011) e Lee *et al.* (2010) afirmaram que há poucas pesquisas práticas que apresentem a relação da liderança e do CC nas empresas e em suas práticas administrativas.
- Gfrerer, *et al.* (2021), Subhakaran *et al.* (2020), Fioravanti e Macau (2017) e Miyamoto (2012) indicaram pesquisas que analisem a percepção dos empregados, ou seja, a identificação das principais influências ou expectativas no CC (Gamba; Zapata, 2015) e sua relação com a liderança (Moreno; Cavazotte; Dutra; 2020; Zumitzavan, 2014; Jayasingam *et al.*, 2010; Ansari; Jantan, 2010).
- Ahsan, Haiwei, Guang, (2024) e Lee, Gillespie e Wearing (2010) apontaram a importância em ampliar a gama de comportamentos da liderança e de analisar como a equipe pode ser desenvolvida com foco no CC e no aprofundamento da compreensão sobre os resultados (Chowdhury *et al.*, 2023; Cavaliere; Lombardi; Giustiniano, 2015; Wang *et al.* 2014). Dessa maneira, as características essenciais do líder precisam ser identificadas.
- Não se observa uma quantidade expressiva de pesquisas consistentes sobre características, habilidades e traços de personalidades do líder (Donate; Pablo, 2015; Pedraja-Rejas; Rodríguez-Ponce *et al.*, 2010; Singh, 2008).
- É proposto uma maior quantidade de pesquisas sobre os principais fatores que influenciam a competitividade das empresas em relação aos processos de GC (Wee; Chua, 2013), além da importância de que as mesmas conheçam seus principais facilitadores da implementação do GC (Yeh; Lai; Ho, 2006).

Como consequência dessa investigação, identificou-se uma lacuna referente à ausência de um instrumento que correlacione as características necessárias ao líder para o

desenvolvimento do CC e que possibilite uma síntese real dessas características aplicável à realidade industrial. Esta tese visa contribuir nesse sentido.

Explorando tais oportunidades, surgiu a seguinte questão de pesquisa: **Qual o perfil do líder que, relacionado às suas características, atende às necessidades do processo de compartilhamento do conhecimento na indústria automotiva?**

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Visando obter resposta à questão de pesquisa estabelecida na seção anterior, o objetivo geral desta tese foi a identificação de um perfil de liderança, com suas principais características e competências, que impactam o desenvolvimento do CC no chão de fábrica de duas empresas automotivas.

1.2.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, para o chão de fábrica de duas empresas automotivas, buscou-se:

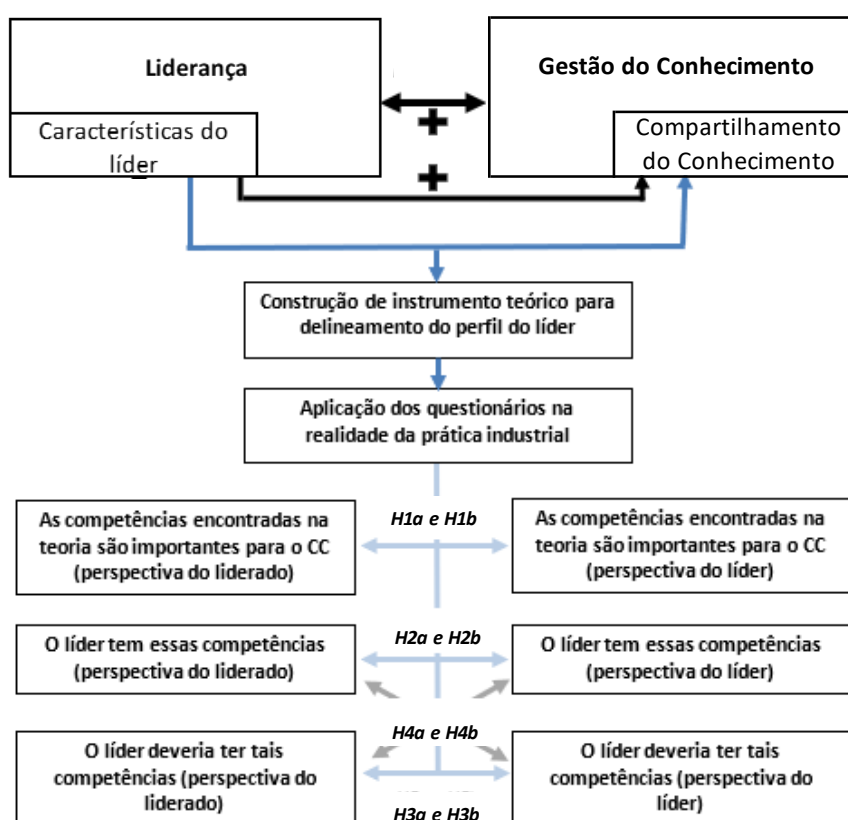
- Identificar a relação entre liderança e GC e de GC e liderança na literatura existente;
- Determinar o perfil teórico da liderança por meio do levantamento das competências dos líderes e sua relação com CC;
- Avaliar se as características do líder, disponíveis na literatura consultada estão presentes na prática industrial tanto na perspectiva do líder quanto do liderado.
- Comparar a visão do líder e dos seus liderados ao considerarem a presença real ou ideal de características importantes para o CC no líder.

1.3 PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Na Figura 4, apresenta-se o planejamento do processo para relacionar as variáveis características do líder advindas da liderança com o CC àquelas associadas à GC. Procurou-se, também, ilustrar quais seriam os elementos fundamentais (hipóteses) para se construir um instrumento que permita a identificação do perfil real e ideal das competências necessárias ao líder, para a perenização do CC nas organizações.

Por meio do estabelecimento de Hipóteses (H1a – H4b), buscou-se propor um processo de verificação das interinfluências eventualmente existentes entre os constructos para medir a percepção dos líderes e da sua equipe, quanto à presença dessas competências na prática industrial, bem como a sua importância para o CC. As Hipóteses apresentadas na Figura 4, que fundamentaram a construção do instrumento de identificação do perfil real e ideal das competências necessárias ao líder:

Figura 4: Processo de Identificação de Variáveis, suas Relações e Estabelecimento de Hipóteses



Fonte: Elaborada pela autora

As Hipóteses estão descritas a seguir:

- H1a: as competências encontradas na teoria são importantes para o CC na perspectiva dos liderados.
- H1b: as competências encontradas na teoria são importantes para o CC na perspectiva dos líderes.
- H2a: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.

- H2b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.
- H3a: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.
- H3b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.
- H4a: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.
- H4b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Como condição de contorno, procurou-se restringir a investigação a um único bloco, considerando as características comportamentais, competências e habilidades com conceitos e definições semelhantes. As questões presentes nos instrumentos serão identificadas nas publicações científicas existente nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Capes*, *Elsevier*, *Scielo* e *Science Direct*, não fazendo parte desta pesquisa a análise dos estilos de liderança e seus componentes, bem como outros tipos específicos de competências que surgiram posteriormente à elaboração dos questionários, em função de alterações no ambiente.

Quanto à delimitação geográfica e à característica da empresa, a pesquisa se restringe a duas unidades industriais do setor automotivo, ambas localizadas na região do Vale do Paraíba, no estado do Rio de Janeiro, no Brasil.

Com a pretensão de garantir exequibilidade da pesquisa e relevância dos seus resultados, o grupo de estudo conta com operadores de produção atuantes no chão de fábrica e seus líderes imediatos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A organização dessa tese se estrutura em mais quatro capítulos, além deste introdutório, conforme o Quadro 2, seguidos das referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do texto e, posteriormente, dos Apêndices e Anexos.

Quadro 2: Estrutura do Trabalho

Capítulo	Descrição
2	Apresenta a Fundamentação Teórica. Embasamento do tema e desenvolvimento da tese sobre os constructos: Liderança / Gestão do Conhecimento / Competência do líder e Compartilhamento do Conhecimento.
3	Descreve os Métodos de pesquisa utilizados. Compreende os métodos adotados no desenvolvimento e execução do trabalho, sua classificação, os processos e ferramentas de execução, coleta e tratamento de dados para cada etapa, bem como descrição das atividades e seus objetivos.
4	Apresenta a Análise e Discussão de Resultados. Apresentação dos achados do estudo de caso em questão, desde a criação até o resultado da aplicação dos questionários, passando inicialmente pelas percepções dos liderados sobre a importância das competências para o CC e a avaliação do líder por sua equipe e por ele mesmo até as implicações práticas.
5	Organiza as Conclusões do trabalho. Descrição das considerações finais a partir do capítulo anterior, bem como a validação dos objetivos e a resposta da questão de pesquisa. Proposições de sugestões para pesquisas futuras que desenvolvam os mesmos constructos e suas contribuições para o desenvolvimento do setor automotivo.
-	Na sequência apresentam-se as Referências Bibliográficas utilizadas no estudo, bem como os apêndices e os anexos.

Fonte: Elaborado pela autora

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada como referencial para definir os constructos que embasam a pesquisa, procedentes de revisões sistemáticas da literatura realizadas nos artigos consultados das bases de dados já citadas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em um ambiente de constante mudanças onde a “única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva e duradoura é o conhecimento” (Nonaka; Takeuchi, 2019, p. 38) e com objetivo de manter vantagens competitivas, as empresas têm redesenhado seus conceitos relativos às suas propostas para o alcance de melhores resultados. Tal situação tem como base a busca de oportunidades que é influenciada principalmente pela globalização, que torna cada vez mais difícil as empresas se manterem no mercado (Ansorge, 2014).

Para Gonzalez (2017), a GC se refere a uma abordagem mais global, baseia-se em fatores contextuais da organização, como recursos humanos, cultura organizacional e estrutura organizacional, desenvolvidos separadamente pelas organizações. Edge (2005) corrobora ao afirmar que as teorias da GC se concentram nas infraestruturas tecnológicas que organizam o conhecimento individual e coletivo, incentivando a partilha de conhecimento e experiência entre os funcionários. Contudo, Marshall *et al.* (1997, p. 229) expandem a concepção ao proporem que GC é a “tentativa de reconhecer o que é essencialmente um bem humano enterrado nas mentes dos indivíduos e transformá-lo em um ativo organizacional, que pode ser acessado e usado por um conjunto mais amplo de indivíduos de cujas decisões a empresa depende”.

A GC vem sendo explorada sob diversos panoramas e alguns desses abarcam as vertentes de valor agregado como ativo intangível (Liu; Zheng; Ghosh; Zheng; Liu, 2022), capital intelectual (Mertins; Will, 2008), tipos de conhecimento (Filemon; Uriarte, 2008), diferentes modelos de GC (Rotaru; Borza, 2014; Hakkak; Nawaser; Vafaei-Zadeh; Hanifah, 2021), aquisição/criação do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2019; Arukhe *et al.*, 2014), identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todas as informações disponíveis em uma organização (Debowski, 2006; Kiu; Tsui, 2011; Chandan, 2013), entre outros.

O conhecimento partilhado entre os colaboradores pode ser classificado como tácito ou explícito. O conhecimento tácito trata da habilidade ou *know-how* e não é facilmente codificado ou articulado porque está incorporado no cérebro ou na experiência de um indivíduo (Nonaka,

1994). Por outro lado, o conhecimento explícito é facilmente expresso e comunicado na forma de documentos escritos, como relatórios ou manuais (Nonaka; Takeuchi, 1995). Portanto, o conhecimento tácito é mais difícil de compartilhar do que o conhecimento explícito, uma vez que fazê-lo custa significativamente mais tempo e esforço além da possibilidade de apresentar efeitos diferentes pelo fato das pessoas tenderem a ajustar as suas intenções de partilha de acordo com os diversos requisitos de recursos das atividades de partilha de conhecimentos tácitos e explícitos (Hau *et al.*, 2013).

De forma geral, estudos de Fadzil, Jaafar, Abdullah e Murad (2013) apresentaram a GC, como um processo para identificar e aplicar eficazmente o conhecimento existente, ao mesmo tempo que o estímulo para criar conhecimentos pode gerar tomadas de decisão cada vez mais eficazes (Rowley, 2007; Farrell, 2017). De acordo com Davenport e Prusak (1998), esse processo acontece quando os dados, que são considerados eventos isolados, se transformam em informações e, à medida que estas se conectam com seu contexto particular e adquirem significado, resultam no conhecimento ao agregar valor e ganhar relevância.

Dessa maneira, a GC aporta o significado de abordagem integrada, coerente e sistemática para identificar, gerenciar e compartilhar todas as propriedades informacionais da organização, além de focar na gestão das atividades dos trabalhadores por meio da liderança e apoio às equipes para manutenção de um ambiente apropriado ao CC, para manter e melhorar competências no trabalho (Hakkak *et al.*, 2021).

2.2 COMPETÊNCIA DO LÍDER E CC

Como a temática sobre liderança tem sido abordada ao longo dos anos, as divergências de percepções, interpretações individuais e interesses específicos dos pesquisadores, indicam uma série de ideias divergentes e diferentes conceitos sobre liderança (Yukl, 2009). O Quadro 3 apresenta um resumo de descrições, associadas à definição de liderança, encontrados na 1ª etapa da revisão sistemática da literatura, descrita no capítulo anterior, na Seção 1.1.

Quadro 3: Descrição dos principais autores para sustentação teórica do conceito de liderança

Autores dos Artigos	Aspectos da Liderança	Sustentação Teórica citada nos artigos sobre as questões de liderança
Vaitkevičius (2016); Magnier-Watanabe; Benton e Senoo (2011); Fujihara (2010); Birasnav, Rangnekar e Dalpati (2011).	Influência sobre os indivíduos que compreendem e concordam com o que e como fazer. Processo de facilitar e maximizar os esforços individuais e coletivos, por meio da união e cooperação, para alcançar objetivos comuns. Este processo acontece por meio da comunicação.	Yukl (2009); Northouse (2009); Kruse (2013); Wright, Mark e Parnell (2000); Tannenbaum <i>et al.</i> (1961).
Gamba e Zapata (2015); Paliszkiwicz, Gołuchowski e Koohang (2015).	Influência no processo de trabalho em equipe, clima social, produtividade individual e coletiva, qualidade de vida. Influência também nos resultados (a satisfação do cliente e a competitividade), seja pela persuasão ou pela conduta de comunicação, favorecendo o compartilhamento das informações para o alcance de um desempenho positivo da equipe.	Sadler (2003); Juarez e Contreras (2012); Belinska-Reformat; e Sztandret (2013); Bryant (2003); Robbins (2004); Barling, Weber e Kelloway (1996); Charbonneau, Barling e Kelloway (2001).
Pudjiarti, Priagung Hutomo (2020); Ferreira, Santo e Santo (2016).	Influência para os seguidores agirem de forma consistente com motivação e dedicação no alcance dos objetivos. Considerada como uma variável de gestão correlacionada ao sucesso do negócio.	Blair (2010); Văcar e Miricescu (2013).
Rois-Méndez e Osorio (2009).	Influência que inclui conceitos como poder e autoridade, e se refere a mudanças no comportamento de um grupo de pessoas.	Chiavenato (2001).
Zaim e Tarim (2014).	Processo recíproco de mobilização, por pessoas com certos motivos e valores, de diversos recursos econômicos, políticos e outros, num contexto de competição e conflito, a fim de realizar metas de forma independente ou mútua por líderes e seguidores.	Burns (1978).
Praditya, 2020; Vaitkevičius (2016); Donate e Pablo (2015).	Inspiração para pessoas alcançarem objetivos, por meio de esforço conjunto, visão e sucesso.	Zeitchik (2012); Dessler (2001); Ribiere e Sitar (2003).
Donate e Guadamillas (2011).	Administração dos objetivos, da organização do trabalho e suas relações (caracterizada por mútua confiança e respeito pelas ideias e sentimentos).	Robbins (1997).
Singh (2008).	Definição de estratégia de motivação das pessoas e de um processo de comunicação eficaz para o alcance dos resultados.	Hubbard <i>et al.</i> (2002); Debowski (2006).
Pedraja-Rejas <i>et al.</i> (2010); Birasnav (2014); Analoui, Doloriert e Sambrook (2012).	Influência idealizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e consideração individualizada (Estilo transformacional) e recompensa contingente, gestão ativa por exceção e passiva gerenciamento por exceção (Estilo transacional).	Vera <i>et al.</i> (2004); Bass (1985, 1990); Bass e Avolio (1993).
Yeh, Lai e Ho (2006).	Promoção de treinamentos e estabelecimento de canais de aprendizagem para o desenvolvimento dos colaboradores com foco nos objetivos.	Davenport <i>et al.</i> (1998); Jarvenpaa <i>et al.</i> (1998).

Autores dos Artigos	Aspectos da Liderança	Sustentação Teórica citada nos artigos sobre as questões de liderança
Rai (2011).	Desenvolvimento do sentido de afiliação, confiança e pertencimento em um sistema social comum para facilitar o compartilhamento de informações e responsabilidade pela criação e conversão de conhecimento.	Cameron e Quinn (1999); Nonaka <i>et al.</i> (2000).
Hannay, Jaafar e Earl (2013); Handzic (2011); Nan Nguyen e Mohamed (2011); Sun (2010).	Cultivo de um ambiente de trabalho que promova o pensamento e o trabalho colaborativo. Práticas de gestão que repensam rotinas organizacionais, descentralizam processos estratégicos e estabelecem espaços autênticos para aprendizagem organizacional com respeito às condições de trabalho, assim como o compartilhamento de conhecimento.	Aramburu <i>et al.</i> (2006); Booth <i>et al.</i> (2003); Freeze e Kulkarni (2007); Helmut <i>et al.</i> (2008); Tillemma (2006); Fink (2000); Crawford (2005); Crossan <i>et al.</i> (1999); Sun e Anderson (2012).
Zhang e Zhang (2014).	Foco em sistemas de incentivos ou planos de compensação apropriados e eficazes para impactar na GC.	Alavi e Leidner (2001); Kankanhalli, Tan e Wei (2005a); Ko, Kirsch e King (2005); Lin (2007).
Merat e Bo (2013).	Compartilhamento, onde todos os membros da organização podem participar de atividades ou processos.	Carson <i>et al.</i> (2007).
Ramirez, Ramirez e Hidalgo (2014).	Perspectiva de quatro principais teorias: a de traços, comportamental, contingencial e a integral.	House e Aditya (1997).

Fonte: Adaptado de Souza *et al.* (2020, p. 5).

Hersey e Blanchard (1977) citam em seus estudos que durante muitos anos, a abordagem mais comum no estudo da liderança concentrou-se predominantemente nos traços de liderança. Entretanto, ao analisar os vários conceitos, percebe-se uma uniformidade entre os autores que definem liderança como a capacidade de um indivíduo exercer influência sobre os demais, estimulando o compartilhamento de informações e permitindo a criação de um ambiente com condições adequadas para o alcance dos objetivos (Souza *et al.*, 2020).

Uma abordagem para compreender a liderança em ambientes de equipe é conceituá-la como um conjunto de funções envolvidas no gerenciamento de tarefas essenciais para o desempenho desse grupo.

Dessa forma, examinar a liderança a partir de uma perspectiva de competência, permite a compreensão de diferentes dimensões das qualidades e capacidades do líder (Swanson *et al.*, 2020). Uma vez que essas características têm como objetivo moldar as habilidades e atitudes desejadas da força de trabalho, as empresas investem nessa construção, na esperança de impulsionar as competências voltadas para estratégias de tornarem seus líderes integrantes do negócio, em meio à era disruptiva (Bai-Ngern; Tubtiang, 2020). Dessa forma, Praditya (2020),

Mertins e Will (2008) concordaram ao afirmar que o conhecimento estratégico mais relevante são as competências profissionais, ou seja, o *know-how* especializado necessário para conduzir os principais processos de negócio da empresa.

Neste cenário de constantes transformações, surgiram estudos como os de Donate e Pablo (2015); Paliszkievicz, Gołuchowski e Koohang (2015), Lopes (2014), Zaim e Tarim (2014), Analoui, Doloriert e Sambrook (2012) e Singh (2008), que relacionaram a liderança com a Gestão do Conhecimento (GC) e apresentam como definição de conhecimento um mesclar de dados, informações, *expertises*, valores, comportamentos, observações entre outros fatores, onde esse tema tem sido estudado de forma cada vez mais ampla, considerando que o capital intelectual não se constitui apenas de recursos intangíveis gerais da organização, mas abrange as capacidades e competências dos indivíduos que impactam positivamente no CC (Fidel *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2014).

Hansen e Hass (2007) definiram CC como a troca de conhecimento relevantes de componentes tanto tácitos como explícitos (Lee; Pauline *et al.*, 2010; Sun, 2010), para a realização de tarefas, onde a recepção ou fornecimento de informações técnicas, *know-how* e competências são compartilhadas.

O CC busca obter, coletar e compartilhar sistematicamente o conhecimento tácito para transformá-lo em conhecimento explícito (Nonaka, 1994), o que cria oportunidades para a organização atender às necessidades dos clientes e gerar inovações que proporcionem vantagens competitivas (Fidel *et al.*, 2015; Ho; Ganesan, 2013; Wang *et al.* 2014; De Luca; Atuahene-Gima, 2007).

Dessa forma, o conhecimento individual precisa ser transferido para a organização e, posteriormente, utilizado por outros indivíduos (Seidler-De Alwis; Hartmann, 2008; Sinkula *et al.*, 1997). Dessa maneira, é necessário que o CC – tácito e explícito – envolva interações entre os membros da equipe (Cohen; Bailey, 1997) e a coordenação implícita de conhecimento sobre quem são os detentores das informações no grupo (Faraj; Sproull, 2000).

Já Von Hippel *et al.* (2011), Davenport e Prusak (1998) apontaram o CC como parte integrante das atividades de aprendizagem da organização, levando a melhorias nas tendências de mercado e nas atividades de inovação. Esses autores também descreveram uma relação direta com o comportamento e a característica dos líderes, para que a partilha do conhecimento tenha impacto no aumento da produtividade e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

Nesse cenário, é possível depreender que, para que o CC tenha um impacto positivo, é necessário que a equipe tenha representação comum e atitudes participativas. Uma vez compartilhado, o conhecimento aumenta a capacidade de absorção de informações e *expertises*

da empresa, e melhora sua aproximação com o mercado. Dessa maneira, quando a empresa adquire conhecimento, cria uma cultura que facilita troca e transfere a aquisição de conhecimento, resultando em um local de trabalho que aumenta a motivação, participação e retenção dos funcionários (Ben *et al.*, 2019).

Diante dessa perspectiva, entender e analisar as características do líder e seus estilos vem sendo alvo de pesquisas, como os estudos sobre seus comportamentos (Yin *et al.*, 2019; Ribière e Calabrese, 2016; Lee *et al.*, 2010). Amabile *et al.* (2004) argumentaram que os líderes podem criar e desenvolver várias competências individuais e em suas equipes, por meio de formações, desenvolvimento de projetos, motivação e outras habilidades, tais como cooperação, trabalho em equipe e apoio; e assim, podem influenciar a partilha de conhecimentos (Cavaliere *et al.*, 2015).

Lee, Gillespie e Wearing (2010) descreveram, em sua pesquisa, uma forte necessidade de ampliar a gama de comportamentos da liderança e analisar de que forma a equipe é desenvolvida com foco no CC. Esses autores concluíram que tais habilidades de construção de conhecimento geram confiança na equipe e fomentam o CC.

Como contribuições importantes disponíveis na literatura consultada, deve-se citar que pesquisas sobre o CC têm identificado diversos fatores como determinantes para o alcance dos resultados, dentre eles, os traços de personalidade dos envolvidos (Kurt *et al.*, 2008), atitudes dos indivíduos e seus relacionamentos interpessoais (Gruenfeld *et al.*, 1996), e o processo de comunicação (De Vries *et al.*, 2010).

Bain *et al.* (2005) identificaram quatro funções proeminentes desempenhadas por líderes de equipe, sendo elas:

- Atuam como construtores de conhecimento por fornecerem seus próprios conselhos sobre questões técnicas;
- Desenvolvem a experiência da equipe e examinam o ambiente;
- Buscam novas ideias e monitoram a qualidade desses trabalhos;
- Iniciam novas abordagens para as tarefas da equipe.

Outras características essenciais ao líder foram apresentadas por diversos autores como adaptabilidade, saber ouvir, dar *feedback* aos seus liderados (De Vries, Bakker-Pieper; Oostenveld, 2010; Kickul; Neuman, 2000), inovação e criatividade (Gupta; Singh, 2014; Uhl-Bien, Marion; Mckelvey, 2007), o estímulo à autonomia e à delegação, práticas de GC, disseminação da cultura organizacional, estratégia, participação nas tomadas de decisão pela equipe (Vroom; Jago, 1974) e foco em treinamentos e nos resultados (Yahiaoui, Chebbi; Weber, 2016; Lakshman, 2014).

No nível organizacional, a discussão e o desenvolvimento de práticas organizacionais relativas à confiança entre as partes também são necessários, conforme apontado por Deluga (1994). O apoio e cooperação do líder, a comunicação transparente e a inteiração desde o primeiro contato, pode ser elementos fundamentais para a construção de confiança e perenização do CC (Ikonen, 2012; Lee *et al.*, 2010).

Finalmente, aspectos relevantes discutidos por Srivastava *et al.* (2006) incluíram constatações de que o processo de CC em uma equipe não é automático, e o líder tem potencial para influenciar sua equipe ao oferecer novas ideias, desafiar soluções técnicas e estimular novas abordagens de trabalho.

Ademais, líderes devem instigar discussões e análises em equipe que, por sua própria natureza, levam ao CC, eles devem dar o exemplo e sinalizar que o compartilhamento aberto de ideias e informações é valioso para a equipe. Nesse aspecto, como resultado desta modelagem de função, os membros da equipe tendem a retribuir e compartilhar seus conhecimentos.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os métodos utilizados neste trabalho. Para a realização deste estudo, foi conduzida uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, com a execução de um Estudo de Caso. A classificação da pesquisa está apresentada e justificada nesta seção, seguida pelo detalhamento do fluxo metodológico adotado.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, por ter buscado soluções práticas para uma questão específica das organizações. Mazucato *et. al* (2018) corroboram ao conceituar que esse tipo de pesquisa é compreendido por estudar a aplicabilidade para resolução de um problema real da sociedade.

Quanto à sua natureza, pode ser considerada como um trabalho científico original, devido à lacuna de pesquisa, identificada por meio de pesquisas prévias à base de artigos e periódicos sobre o assunto em questão. Miguel *et al.* (2012) argumentaram que, nesse aspecto, é importante que a pesquisa resulte em valor agregado para a comunidade e promova discussões acadêmicas e científicas.

Ao considerar seus objetivos ou fins, a pesquisa é inicialmente exploratória em função de existirem poucos trabalhos sobre as competências dos líderes e sua relação com o CC no ambiente operário. Contudo, ao longo do estudo se torna descritiva pois considera e analisa os conceitos de diversos pesquisadores com fatos ou fenômenos, provenientes de levantamentos e observações sistemáticas (Severino, 2017). Além disso, define a natureza e apresenta as características de um fenômeno em um grupo específico.

Na pesquisa de campo, as investigações são realizadas na teoria e de forma empírica para comprovação prática, onde dados são coletados junto às pessoas com a utilização de diversificados recursos.

Caracterizada também como uma pesquisa quantitativa pelo tratamento dado às respostas levantadas pelo método *survey*, adequado para coletar informações sobre pessoas a respeito de suas ideias, opiniões e atitudes. Segundo Babbie (2003), essa abordagem é identificada pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas de maneira que o apanhado das evidências ocorra pela mensuração das variáveis.

Quanto ao aspecto qualitativo da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) e Severino (2017)

afirmaram que esse tipo de abordagem se concentra em explicar e compreender a dinâmica das relações sociais. Ao se observar detalhes e aspectos intangíveis dos fenômenos, ficaram evidenciadas, pela realização das análises de conteúdo na identificação das categorias, as características dos líderes e como poderiam ser formuladas as questões dos três questionários utilizados nesse estudo.

Em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa foi utilizado o Estudo de Caso, que, conforme Yin (2010), é considerado o método mais adequado para investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, uma vez que permite a retenção de características significativas e holísticas, bem como eventos como o comportamento de um grupo específico. Esta abordagem de pesquisa é apropriada para novas áreas temáticas, pouco discutidas na literatura, onde o resultado teórico é testável e empiricamente validado. Em seguida, testes da teoria são realizados, proporcionando uma fundamentação convincente baseada em evidências.

Nesse contexto, Eisenhardt (1989) e Voss (2010) expuseram características fundamentais do estudo de caso, tais como: (A) análise crítica da literatura com validação de constructo e descrição iterativa e vinculada aos dados; (B) definição de problema e questões de pesquisa; (C) seleção dos casos relacionados à questão de pesquisa, de modo a discutir semelhanças e diferenças presentes na população escolhida; (D) elaboração de instrumentos e protocolos; (E) observação de campo com avaliação; (F) análise dos dados com modelagem das premissas e encerramento.

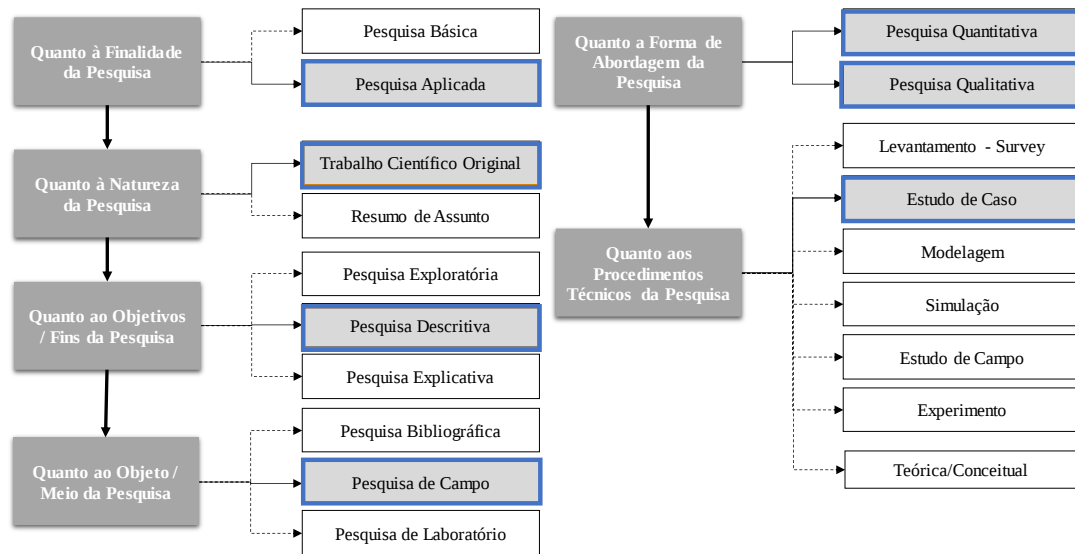
A construção do referencial teórico e o desenvolvimento do texto foram baseados em consultas e análises sistemáticas das literaturas publicadas sobre o assunto, desenvolvidas pelo exame do material disponível em periódicos, com identificação das lacunas de pesquisa resultando na formulação da questão de pesquisa.

O estudo foi conduzido *in loco* em duas empresas do setor automotivo com operadores e líderes diretamente envolvidos no chão de fábrica, devido à sua representação para a sociedade pela importância sócio-econômica. Ambas as empresas já haviam implementado as práticas da GC, contudo com dificuldades no exercício do CC, o que demonstra uma demanda real.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário contendo questões assertivas relacionadas aos fatores essenciais do líder para o CC, seguido de análise estatística para evidenciar as relações significativas dos construtos e definir o perfil adequado do líder no CC sob a perspectiva dos líderes e seus liderados.

A Figura 5 resume as características metodológicas da pesquisa.

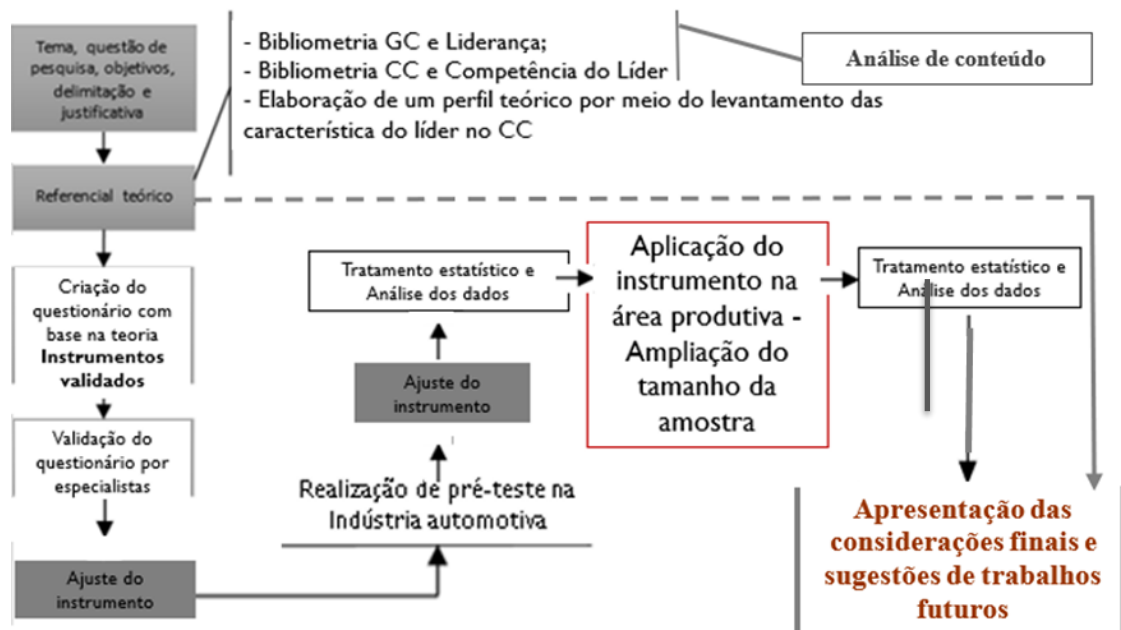
Figura 5: Classificação da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Kothari (2004) e Miguel *et al.* (2012)

Para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, um fluxo metodológico foi desenvolvido para que as etapas de atividades pudessem ser visualizadas em sequência, conforme demonstrado na Figura 6, tendo início no estudo do referencial teórico, passando pelo delineamento e realização do trabalho de campo, até a discussão dos resultados e conclusão.

Figura 6: Fluxo Metodológico

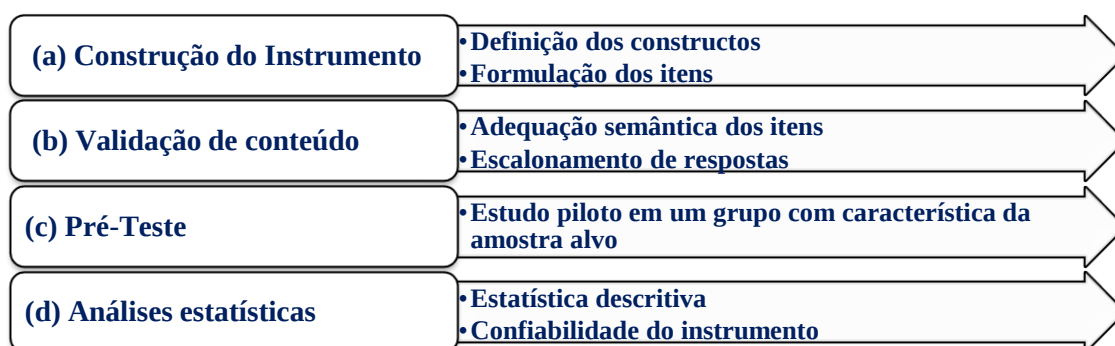


Fonte: Elaborada pela autora

3.1.1 Pesquisa Quali-Quantitativa – Elaboração dos instrumentos para pesquisa de campo

O instrumento adotado para este estudo foi o questionário, que permite obter dados ou informações relevantes ao tema investigado sobre uma determinada amostra representativa e previamente selecionada, além de normalmente relacionar a ferramenta como a principal produção de descrições quantitativas sobre uma população (Rodrigues; de Oliveira; dos Santos, 2021). Para elaboração e validação dos instrumentos, algumas etapas foram cumpridas, conforme indicado na Figura 7, e que são detalhadas na sequência.

Figura 7: Etapas do Estudo



Fonte: Elaborada pela autora

(a) Construção do Instrumento

Esta etapa incidiu em construir o instrumento de aferição, ou seja, desenvolver um questionário por meio de uma análise bibliográfica para se definir o constructo a ser avaliado e, posteriormente, aplicar aos envolvidos (Reichenheim, 2007). Uma vez que alguns questionários existentes em Avolio e Bass (1995) são específicos da área de Psicologia, abordando o comportamento do líder de forma específica, e por não serem gratuitos, não foram considerados.

Baseado inicialmente na análise dos instrumentos MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*, elaborado por Bass e Avolio (2002) e LJI 2 – *Leadership Judgment Indicator*, com o estudo de estruturas de entrevistas desenvolvido por Wright, Lichtenfels e Pursell (1989), adotou-se para a composição dos instrumentos as características do líder propostas por Souza *et al.* (2020).

Estas características foram identificadas nas duas primeiras etapas da revisão sistemática da literatura, descrita detalhadamente no capítulo 1, no Quadro 1, onde foram excluídos os estilos de liderança limitando o estudo apenas as categorias referentes aos comportamentos dos

líderes, a saber: assertividade, atitudes / valores, autoconhecimento, capacidade de aprender, capacidade de delegar, capacidade de resolver problemas, capacidade de tomar decisões, confiança / credibilidade, comunicação / *feedback*, criatividade / inovação, empatia / cooperação, flexibilidade, iniciativa, motivação, relacionamento interpessoal, resiliência, responsável, segurança, ser exemplo e trabalho em equipe.

Além disso, ainda nessa fase, foram definidas informações a serem solicitadas para avaliar os dados demográficos da amostra e os perfis dos entrevistados em relação ao tempo total, em anos de experiência em indústria automotiva, experiência na empresa atual e o período de atuação como líder da equipe atual assim como informações quanto à função atual exercida, entre outros.

Para a construção do instrumento, foi realizada uma nova revisão bibliográfica sistemática, descrita no capítulo 1 onde foram definidas as questões de base do instrumento a serem utilizadas (Reichenheim, 2007), bem como o formato do questionário. Uma vez identificados os constructos, pôde-se operacionalizar o conceito expresso sob a forma de itens ou questões, conforme sugerido por Proetti (2018).

Para definição das questões do questionário, realizou-se a 3ª etapa da pesquisa bibliográfica, que foi conduzida a fim de buscar afirmações e/ou perguntas relacionadas às características do líder no CC, de questionários existentes e validados na produção científica publicada. Deste modo, foram inseridas nas bases de dados Web of Science e Scopus, as palavras-chave e suas combinações conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2: Combinações de palavras-chave

<i>Palavras-chaves pesquisadas</i>				<i>Total</i>
<i>Leader*</i>	-	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	23
<i>Leader*</i>	<i>Competence or Skills or Behavior</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	23
<i>Leader*</i>	<i>Assertiveness</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	4
<i>Leader*</i>	<i>Capacity to learn</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	5
<i>Leader*</i>	<i>Solv Problem</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	1
<i>Leader*</i>	<i>Capacity to teach/Train</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Capacity to Take Responsibility</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Cooperation</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Problem-Solving Capacity</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Communication</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Feedback</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Trust/Credibility</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Delegation/Autonomy</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0
<i>Leader*</i>	<i>Empathy</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	0

<i>Palavras-chaves pesquisadas</i>				<i>Total</i>
<i>Leader*</i>	<i>Flexibility</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Initiative/Proactivity</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Innovation/Creativity</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Motivation</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Resilience</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Teamwork</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Safety</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>
<i>Leader*</i>	<i>Values/set an example - Ways of thinking, beliefs and ethics</i>	<i>KS</i>	<i>Survey</i>	<i>0</i>

Fonte: Elaborada pela autora

As buscas foram realizadas de maneira geral e, à medida que algumas características eram encontradas, as questões referentes a elas eram escolhidas. Ao inserir as palavras-chave na ordem apresentada, os artigos que continham questões eram selecionados e, quando as mesmas não eram encontradas, a pesquisa era realizada de forma mais refinada, inserindo na busca o nome específico da característica.

Assim, 56 artigos foram lidos em sua totalidade e, após verificar os resultados que apresentaram *surveys* validados, foi possível extrair a ideia para a construção das questões relativas a cada característica. Dessa forma, foi realizada a pesquisa qualitativa com análise de conteúdo, que Silva e Fossá (2015) definiram como sendo a descoberta de tópicos comuns advindos de um conjunto de dados. A investigação resultou na obtenção de três afirmações traduzidas e adaptadas para a avaliação sob o ponto de vista dos liderados e dos próprios líderes no formato de autoavaliação:

1. Características presentes no líder;
2. Percepção do liderado sobre a presença da característica no líder;
3. Estímulo do líder para que as características apresentadas sejam potencializadas e desenvolvidas na equipe.

Além disso, para facilitar e uniformizar a compressão dos leitores e/ou respondentes dos questionários, foi preciso conceituar cada característica a partir do resultado extraído da análise sistemática da literatura, conforme o Quadro 4.

Quadro 4: Conceito das características do líder e artigos base para construção das questões

Característica do Líder/Conceito	Autor/ano do artigo base para construção das questões do questionário
Assertividade - Tendência de uma pessoa defender ativamente, perseguir e falar por seus próprios interesses.	Ames (2009); Ames; Flynn (2007)

Característica do Líder/Conceito	Autor/ano do artigo base para construção das questões do questionário
Capacidade de Aprender - Capacidade de compreensão, assimilação.	Nesheim; Gressgård (2014); Jansen; Van Den Bosch Henk; Volberda (2014); Mueller (2014); Bennis; Thomas (2002)
Capacidade de ensinar/Treinar - Estimular o desejo do saber; reforçar a decisão de aprender, sem agir como se ela já estivesse tomada de antemão.	Nesheim; Gressgård (2014); Perrenoud (2014)
Capacidade de Assumir Responsabilidade - Engajamento individual ou coletivo em assumir tarefas estruturadas de forma a contribuir com as metas.	Mueller (2014); Ru-Chu Shih; Shi-Jer Lou (2011); Pawlina et. al (2006); Doorewaard; Van Hootegeem; Huys (2002)
Cooperação - Ato de trabalhar juntos para um fim. Percepção de força coletiva de trabalho proveniente de alto nível de integração.	Mcallister (1995); Zhang, Liu, Deng, Chen (2017); Mead (1937); Heavey; Murphy (2012)
Capacidade de Resolver Problemas - Habilidade de comprometimento individual ou influência coletiva para o enfrentamento de problemas e/ou dificuldades com futura proposta de soluções.	Choo; Nag; Xia (2015); Farmer; Tierney; Kung-Mcintyre (2003); Grint (2010)
Capacidade de tomar decisões - Capacidade de deliberação acerca de algo.	Gupta; Pingali; Pinstrup-Andersen (2016)
Comunicação - Processo de transmissão de informações que devem ser codificadas em uma mensagem que possa ser entendida pelo receptor conforme pretendido.	Keyton (2011); Shih; Lou (2011); Al-Alawi; Al-Marzooqi; Mohammed (2007)
<i>Feedback</i> - Resulta na obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho exigido.	Mueller (2014); Tourish; Robson (2006); Sanders <i>et al.</i> , (2006); Hackman; Oldham (1976)
Confiança/Credibilidade - Implica na crença de que um indivíduo não agirá oportunisticamente ou de maneira egoísta; crença de uma congruência de valores.	Sanders <i>et. al.</i> , (2006); Hall <i>et al.</i> (2004); Lewicki; Bunker (1995)
Delegação/Autonomia - Grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência e descrição na programação do trabalho além da determinação dos procedimentos a serem usados na sua execução.	Asmawi; Zakaria; Chin Wei (2013); Persaud (2005); Hackman; Oldham (1976)
Empatia - Tendência ou habilidade em adotar a perspectiva, ou ponto de vista, de outras pessoas, na tentativa de imaginar como me sentiria se estivesse no lugar delas.	Zhang, Liu, Deng, Chen (2017); Davis (1980, 1983)
Flexibilidade - Capacidade de reagir efetivamente à diversas mudanças em prol do negócio.	Li; Shepherd; Liu; Klein (2017); Li <i>et al.</i> (2016)
Iniciativa/Proatividade - Representam uma ação autoiniciada e orientada para o futuro que se propõe a mudar a situação ou a si mesmo.	Ames; Flynn (2007); Griffin; Parker; Mason (2010)
Inovação/Criatividade - Criatividade refere-se à geração de ideias, e inovação ao estágio subsequente de implementação. Ideias para melhores procedimentos, práticas ou produtos.	Farmer; Tierney; Kung-Mcintyre (2003); Anderson; Potočnik; Zhou <i>et al.</i> (2014); Anand <i>et al.</i> (2009); Yang <i>et al.</i> (2016)
Motivação - Sentimento de competência e autodeterminação para lidar com diferentes ambientes e situações adversas.	Shao; Feng; Wang; Liu (2016); Gagne (2009); Lin (2007); Davenport; Prusak (1998)

Característica do Líder/Conceito	Autor/ano do artigo base para construção das questões do questionário
Resiliência – Capacidade do indivíduo se recuperar de contratempos e ter a propensão de usar esses contratempos como inspiração para o seu crescimento.	Stephens et.al, (2013); Youssef; Luthans (2007); Luthans (2002)
Trabalho em Equipe - Capacidade de desenvolver competências e entendimentos comuns por meio da execução de trabalhos conjuntos, além de estabelecer um ambiente apropriado para equipe.	Asmawi; Zakaria; Chin Wei (2015); Mueller (2014); Choo; Nag; Xia (2012); Salas <i>et al.</i> (2005)
Valores/Ser exemplo - Formas de pensar, crenças, ética... Referente às crenças, julgamentos, ética e integridade que afetam a realização de tarefas, atitudes e tomada de decisão.	Asmawi; Zakaria; Chin Wei (2013); Chen; Hsu; Wang; Lin (2011); Xue; Bradley; Liang (2011); Cheng; Li (2001); Wu <i>et al.</i> , (2007); Sanders <i>et.al</i> (2006); Cummings; Clark; Payne (1997); Bromiley (1996)
Segurança - Compromisso, envolvimento e / ou empoderamento com todos os aspectos relacionados à segurança. Compreender os problemas e propor.	Hecker; Goldenhar (2014); Fruhen; Mearns; Flin; Kirwan (2013); Sanders <i>et al.</i> , (2006)
CC - Preocupações com a disposição de indivíduos em uma organização para repartir com os outros o conhecimento que eles têm criado ou adquirido.	Chen <i>et al.</i> , (2016); Mueller (2014); Xue; Bradley; Liang (2011); Shih; Lou (2011); Carraher; Sullivan; Crocitto (2008); Gillespie, 2003; Gibbert; Krause (2002); Faraj; Sproull (2000); Davenport; Prusak, (1998)

Fonte: Elaborado pela autora

Saliente-se que, para a formulação das questões, as características que não foram encontradas nessa etapa da pesquisa, como autoconhecimento e relacionamento interpessoal, por exemplo, foram desconsideradas por não apresentarem questionários validados e relacionados ao CC publicados nas bases de dados pesquisadas. Já comunicação e *feedback* que foram tratadas separadamente e a característica “responsável” recebeu a nomenclatura de “capacidade de assumir responsabilidade”.

Como resultado da análise de conteúdo, uma vez que não foram encontrados na literatura instrumentos que contemplassem a relação das características identificadas, deu-se início à elaboração dos instrumentos, considerando que as questões foram formuladas apenas por meio de questionários validados e partindo do princípio de que tais constructos ou categorias serão denominadas características do líder, a serem medidas por meio de respostas objetivas e codificadas.

Nesta fase, foi definido o escalonamento das respostas utilizando-se a escala *Likert* com cinco parâmetros: A/1 - Nunca ou Raramente, B/2 - com Pouca Frequência, C/3 - com Regular Frequência, D/4 - Muito Frequentemente ou E/5 - Sempre ou Quase Sempre. Esta escala foi

empregada nos questionários dos líderes e dos liderados, para avaliação das três afirmações de cada categoria, considerando a frequência com que ocorriam.

Para a pontuação do questionário que avalia a relação entre as características e sua relação com o CC, a análise foi direcionada para o grau de importância: (A) - Nenhuma Importância, (B) - Pouca Importância, (C) - Importância, (D) - Muito Importante ou (E) - Extremamente Importante.

Ademais, as questões foram divididas em “Real” e “Ideal”, para que a comparação entre as percepções dos liderados evidenciasse as lacunas existentes no líder entre a prática operacional e o esperado em relação a cada uma das características.

Foram identificadas, por meio dos instrumentos utilizados, algumas informações referentes aos dados demográficos da amostra, tais como sexo e grau de escolaridade, bem como o perfil dos participantes, incluindo tempo de experiência na empresa, tempo de experiência no setor e tempo de trabalho com o líder ou como líder, para fins de análise.

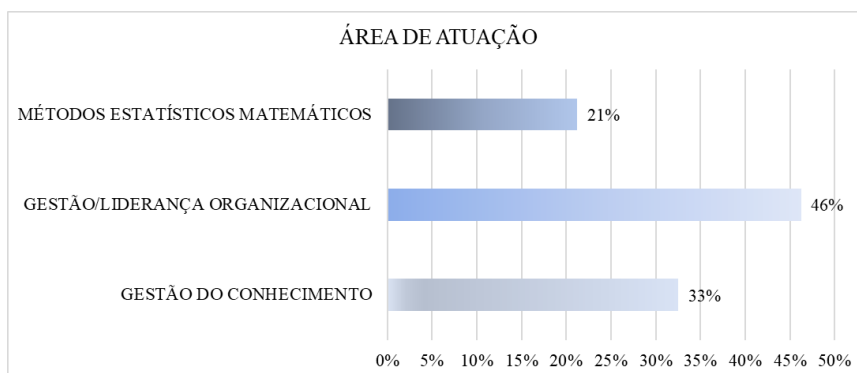
Assim, foram elaborados três questionários, o Questionário 1 - Q1 (Apêndice C) para identificar a percepção atual e Real do liderado quanto às características presentes no seu líder para a perenização do CC, o Questionário 2 - Q2 (Apêndice D) com as mesmas questões adaptadas para a autoavaliação do líder em relação às suas próprias percepções do que ele é e de como gostaria de ser, e o Questionário 3 - Q3 (Apêndice E) que identificaria, sob a perspectiva dos líderes e liderados, se tais características apresentam de fato uma relação de impacto com o CC na prática organizacional.

(b) Validação de conteúdo

A segunda etapa consistiu na validação de conteúdo dos questionários, a fim de se garantir a adequação semântica dos itens. Quando se utilizam instrumentos de coleta de dados não validados, é necessário que estes sejam submetidos a validações. Dessa forma, foram enviados a 60 especialistas por e-mail, um arquivo no *Google Forms*, com as orientações para avaliação geral dos três instrumentos.

Os especialistas, ao se identificarem, representaram três diferentes áreas do conhecimento e de atuação profissional, como apresentado na Figura 8, receberam a solicitação de que se verificasse o formato dos instrumentos, a adequação das questões quanto a possíveis erros de tradução, a coerência dos constructos, a elaboração das ideias, a formatação, bem como a sinalização de possíveis falhas que poderiam inviabilizar a análise estatística ou gerar dados e/ou informações tendenciosos.

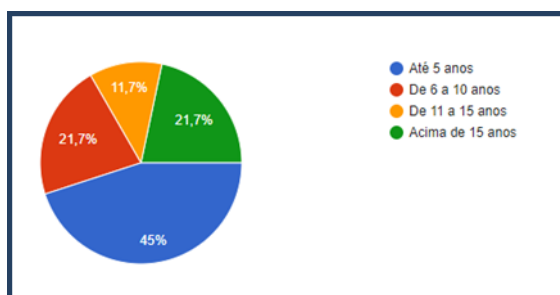
Figura 8: Área de atuação profissional dos entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora

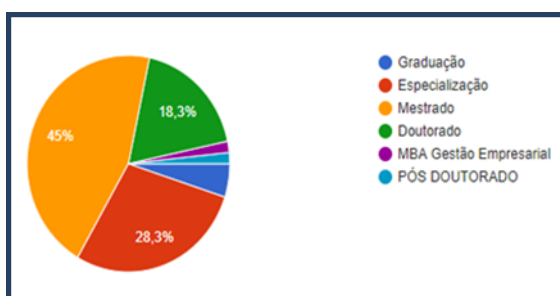
Quanto ao tempo de atuação desses especialistas na função atual, de acordo com a Figura 9, percebe-se que 45% dos respondentes correspondem a um período inferior a cinco anos de tempo de função, logo, estão recentes em seus cargos enquanto 55% compõem o restante se dividindo entre médio e longo tempo no cargo. Já a Figura 10 evidencia o grau de escolaridade em destaque como, 45% mestres, 28% especialistas e 18% doutores.

Figura 9: Tempo de atuação dos especialistas no cargo atual



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 10: Grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado, foram obtidas 100% de respostas e todas acima de 80% de concordância, com sugestões apenas de ajustes de tradução e quanto ao aumento do tamanho da fonte do texto presente como explicação no cabeçalho.

Todas as observações indicadas pelos especialistas foram aceitas, entretanto foi questionado por 02 entrevistados a permanência da coluna “Ideal”, uma vez que esta apresentaria possibilidade de tendência de respostas semelhantes. O assunto foi discutido e compreendido, pelos especialistas, como uma oportunidade de identificação dos *gaps* para treinamento dos líderes em determinadas competências necessárias ao desenvolvimento do CC.

Assim, após todas as dúvidas sanadas, os instrumentos foram considerados validados por todos os especialistas consultados.

(c) Pré-teste

Com os instrumentos elaborados e validados pelos especialistas, é necessária a realização de um pré-teste com o objetivo de se avaliar a clareza, entendimento dos itens e aceitabilidade (Reichenheim, 2007). Nesse momento, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo *Comitê de Ética Plataforma Brasil* em protocolo descrito, contendo todos os procedimentos propostos para esse trabalho com o número do parecer 5.652.267 (ANEXO A).

Segundo Hair *et al.* (2005), a amostra deve possuir entre quatro e trinta indivíduos. Dessa forma, após a autorização da empresa, realizou-se um estudo piloto em uma amostra de 11 operadores de produção que aceitaram participar, de forma livre e espontânea, sem afetar a jornada de trabalho nem o processo produtivo, em uma empresa do setor automotivo situada no interior do estado do Rio de Janeiro, responsável pela montagem de agregados em chassi.

Quanto ao perfil dos respondentes, conforme apresentado na Tabela 3, 100% eram do sexo masculino e operadores de produção atuantes da linha L2 do processo produtivo, sendo dez montadores e um multifunção com escolaridade predominante do ensino médio completo e tempo na indústria, em sua maioria, acima de oito anos. Além disso, 64% com mais de dez anos na empresa e apenas 36% trabalham há mais de cinco anos com o líder.

Tabela 3: Perfil sociodemográfico

Operador	Tempo (Anos)				Trabalha na produção	Área	Cargo	Escolaridade
	Experiência em Indústria	Experiência na empresa	Experiência no setor	tempo com este líder				
O1	11,00	11,00	11,00	3,00	S	L2	MONTADOR	2º COMPLETO
O2	0,83	0,83	0,83	0,17	S	L2	MONTADOR	3º INCOMPLETO
O3	10,75	0,75	0,75	0,75	S	L2	MONTADOR	2º COMPLETO
O4	17,00	0,83	0,83	0,08	S	L2	MONTADOR	3º INCOMPLETO
O5	8,17	8,17	8,17	2,00	S	L2	MONTADOR	3º INCOMPLETO
O6	9,00	9,00	9,00	6,00	S	L2	MONTADOR	2º COMPLETO
O7	9,00	9,00	9,00	3,00	S	L2	MONTADOR	2º COMPLETO
O8	0,83	2,83	0,83	0,08	S	L2	MONTADOR	2º COMPLETO
O9	12,00	12,00	6,00	8,00	S	L2	MONTADOR	1º COMPLETO
O10	14,00	14,00	14,00	14,00	S	L2	MONTADOR	1º COMPLETO
O11	20,00	20,00	9,00	5,00	S	L2	MULTIFUNÇÃO	3º INCOMPLETO

Fonte: Elaborada pela autora

Os líderes que auxiliaram na leitura e aprovação dos questionários para a realização do pré-teste com os operadores, também realizaram de modo experimental o questionário do líder para adquirirem propriedade para considerações. No total foram 04 líderes que aprovaram ambos os questionários sem ressalvas. Todos com ensino médio completo e mais de 10 anos de empresa e tempo como líderes.

Com a aplicação dos questionários, tanto dos líderes quanto dos liderados, foi possível calcular uma média de 11 minutos para as repostas e, como observação, os operadores e os líderes apontaram que as questões estavam claras e pertinentes, bem como todas as informações que serviram como base de explicação para o preenchimento.

Houve uma sugestão, que foi considerada, com respeito à primeira pergunta da categoria comunicação (H1) “quando conversa com as pessoas se concentra nela” fosse mais abrangente para possibilitar um aumento na amplitude de acesso a Pessoas com Deficiência, sendo substituída por “quando conversa com as pessoas se concentra nela tanto visualmente quanto na escuta”.

(d) Análises Estatísticas do Pré-teste

Nessa fase foi realizada a análise estatística descritiva dos valores obtidos pelo questionário. Em seguida, o instrumento foi submetido à validação estatística, onde se constatou a sua confiabilidade.

Para o cálculo da confiabilidade, foi utilizado o método de consistência interna, que mede o nível de correlação entre os itens de um questionário e por meio do *alfa de Cronbach*, que é

utilizado quando há mais de duas opções de resposta e apenas uma aplicação do questionário (Mcdowell *et al.*, 2006).

O coeficiente *alfa de Cronbach* mede a correlação entre as respostas em um questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos entrevistados (Hora *et al.*, 2010), e este coeficiente pode ser calculado por (1):

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \cdot \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (1)$$

sendo que,

k é o número de itens (perguntas) do questionário;

S_i^2 é a variância de cada item;

S_t^2 é a variância total do questionário (soma das variâncias dos avaliadores).

Se as variáveis são positivamente correlacionadas, a variância da soma aumentará. Se os itens de uma escala são todos idênticos, a correlação é perfeita, todas as S_i^2 serão iguais

$\alpha = 1$. Por outro lado, se os itens são todos independentes, $\alpha = 0$

O valor de α representa a média das correlações entre os itens do questionário e variam de 0 a 1, tendo como melhores resultados os situados entre 0,7 e 0,9, o que não impede que valores entre 0,5 e 0,6, mesmo sendo considerados baixos, sejam aceitos (Streiner *et al.*, 2008). Para o cálculo do α utilizou-se o *software* Minitab® Versão 16.

Na sequência, os questionários foram testados e avaliados quanto à confiabilidade e o α de Cronbach foi superior a 0,7 para todas as medidas utilizadas. Em seguida, os instrumentos foram submetidos a um pré-teste.

A consistência interna entre os itens do questionário foi avaliada por meio do *alfa de Cronbach*, utilizando o Minitab® no cálculo para cada constructo, conforme disposto na Tabela 4.

Tabela 4: Valor do alfa dos constructos

	Constructos	Var	Alfa se var. removida	Alfa Constructo		Constructos	Var	Alfa se var. removida	Alfa Constructo
1	Assertividade	A1	0,5412	0,8413	12	Empatia	L1	0,9359	0,9422
		A2	0,8140				L2	0,8970	
		A3	0,9145				L3	0,9134	
2	Capacidade de Aprender	B1	0,8146	0,8723	13	Flexibilidade	M1	0,7931	0,8886
		B2	0,7435				M2	0,9282	
		B3	0,8908				M3	0,7704	

	Constructos	Var	Alfa se var. removida	Alfa Construc to		Constructos	Var	Alfa se var. removida	Alfa Construc to
3	Capacidade de Ensinar/Treinar	C1	0,9065	0,9276	14	Iniciativa / Proatividade	N1	0,8265	0,9332
		C2	0,8000				N2	0,9864	
		C3	0,9465				N3	0,8286	
4	Capacidade de Assumir Responsabilidade	D1	0,6400	0,6733	15	Inovação / Criatividade	O1	0,9333	0,9288
		D2	0,5397				O2	0,8625	
		D3	0,6066				O3	0,9018	
5	Cooperação	E1	0,8516	0,9397	16	Motivação	P1	0,8178	0,7545
		E2	0,9333				P2	0,4755	
		E3	0,9379				P3	0,5366	
6	Capacidade de Resolver Problemas	F1	0,3896	0,0482	17	Resiliência	Q1	0,7529	0,8559
		F2	-0,3717				Q2	0,8081	
		F3	0,2000				Q3	0,8519	
7	Capacidade de Tomar Decisões	G1	0,3363	0,3957	18	Trabalho em Equipe	R1	0,9213	0,7703
		G2	0,4912				R2	0,6081	
		G3	-0,1429				R3	0,1935	
8	Comunicação	H1	0,9139	0,8743	19	Valores / Ser Exemplo Formas de Pensar, Crenças, Ética ...	S1	0,5942	0,7614
		H2	0,6190				S2	0,8660	
		H3	0,8454				S3	0,6949	
9	Feedback	I1	0,9165	0,9388	20	Segurança	S4	0,5706	-0,4459
		I2	0,9412				T1	-0,1739	
		I3	0,9023				T2	-0,3243	
		I4	0,9192				T3	-0,2400	
10	Confiança / Credibilidade	J1	0,8046	0,9068	21	Compartilhamento do Conhecimento	U1	0,8922	0,9129
		J2	0,8997				U2	0,8884	
		J3	0,8687				U3	0,9353	
11	Delegação / Autonomia	K1	0,5763	0,6761			U4	0,8698	
		K2	0,5939				U5	0,8739	
		K3	0,5664						

Fonte: Elaborada pela autora

A confiabilidade mede a intensidade da correlação entre as variáveis e pode ser testada mediante a remoção de itens do questionário. Se com a remoção de um item, o coeficiente alfa aumenta, conclui-se que esse item não é altamente correlacionado com os outros, caso contrário, se o alfa diminui, há uma alta correlação.

Dessa forma, analisando a Tabela 4, verifica-se que as características 6 (capacidade de resolver problemas) e 7 (capacidade de tomar decisões) tiveram um $\alpha < 0,7$, o que significa que essas questões não são correlacionadas entre si, ou seja, não medem adequadamente os

respectivos constructos. Mesmo eliminando algum dos itens desses constructos, o α não apresentou melhora tão significativa quanto esperada.

Como tais constructos são julgados importantes para o CC, ficou perceptível que essa questão estava relacionada com 64% dos operadores que têm menos de cinco anos de contato com o líder. Desses operadores, quatro ainda não completaram um ano de convivência e contato com o líder, o que poderia, talvez, ser solucionado com a reformulação das questões para melhor compreensão e clareza, e/ou aumento da amostra, a fim de se suavizar as possíveis diferenças por tempo de convivência para, então, se realizar uma nova análise desses itens.

Para a característica 20 (segurança), na Tabela 4 está o valor de $\alpha = -0,4459$, o que indica que a covariância média entre os itens é negativa, violando as suposições do modelo de confiabilidade. Dessa forma, optou-se por remover esse item do questionário.

Para a característica 4 (capacidade de assumir responsabilidades) e 11 (delegação/autonomia), que possuem valores de alfa próximos à 0,7, foi decidido mantê-las para verificar o resultado da aplicação em uma amostra maior. Para os demais itens, todos possuem um valor de $\alpha > 0,7$, o que indica alta correlação entre os itens. Assim considerou-se as questões e as características validadas.

Após essas validações, foi calculado o alfa de *Cronbach* para o questionário completo, incluindo os valores dos somatórios das variâncias dos avaliadores, conforme está na Tabela 5.

Tabela 5: Coeficiente de correlação item-total do Questionário 1

Variável omitida	Média Total	Variância Total	Correlação Total	Alfa de <i>Cronbach</i>
A1	282,18	50,63	0,7904	0,9878
A2	282,00	51,01	0,5857	0,9880
A3	281,73	50,56	0,8613	0,9877
B1	281,64	50,93	0,8093	0,9878
B2	282,00	50,58	0,7572	0,9878
B3	281,73	50,47	0,8819	0,9877
C1	281,82	50,55	0,7823	0,9878
C2	282,00	50,36	0,8765	0,9877
C3	281,45	50,74	0,8940	0,9877
D1	281,55	50,66	0,7493	0,9878
D2	281,00	51,31	0,8597	0,9880
D3	281,18	51,24	0,7000	0,9880
E1	281,82	50,31	0,9152	0,9876
E2	281,64	50,64	0,8411	0,9877
E3	281,55	50,50	0,8830	0,9877
F1	281,45	50,98	0,4764	0,9882
F2	281,09	51,36	0,5207	0,9881
F3	281,73	50,90	0,6836	0,9879
G1	281,45	51,17	0,5819	0,9880
G2	281,64	51,47	0,1164	0,9884

Variável omitida	Média Total	Variância Total	Correlação Total	Alfa de Cronbach
G3	281,82	50,74	0,7890	0,9878
H1	281,82	50,85	0,6838	0,9879
H2	282,09	50,30	0,9054	0,9876
H3	281,64	50,73	0,8284	0,9877
I1	281,36	50,74	0,8942	0,9877
I2	281,36	50,79	0,7467	0,9878
I3	281,64	50,79	0,7729	0,9878
I4	281,45	50,79	0,8340	0,9878
J1	281,64	50,40	0,9204	0,9876
J2	281,18	50,96	0,9515	0,9878
J3	281,45	50,59	0,8042	0,9878
K1	281,55	50,82	0,7239	0,9879
K2	281,64	51,11	0,7174	0,9879
K3	282,45	50,95	0,4413	0,9883
L1	282,27	50,58	0,8863	0,9877
L2	282,27	50,58	0,8809	0,9877
L3	282,09	50,37	0,9048	0,9876
M1	281,64	50,80	0,8467	0,9877
M2	281,82	51,04	0,6297	0,9880
M3	282,18	50,53	0,9423	0,9876
N1	281,73	50,35	0,9145	0,9876
N2	281,36	50,98	0,8640	0,9878
N3	281,64	50,45	0,8774	0,9877
O1	281,64	50,66	0,7593	0,9878
O2	281,64	50,78	0,8710	0,9877
O3	282,09	50,52	0,9022	0,9876
P1	281,00	51,31	0,8597	0,9880
P2	281,91	50,72	0,8478	0,9877
P3	281,82	50,31	0,9138	0,9876
Q1	281,45	50,91	0,8089	0,9878
Q2	281,55	51,04	0,7841	0,9879
Q3	281,36	50,44	0,9326	0,9876
R1	281,27	51,34	0,3383	0,9882
R2	281,45	50,58	0,9539	0,9876
R3	281,64	50,45	0,9440	0,9876
S1	281,18	51,12	0,6944	0,9879
S2	281,27	51,52	0,0751	0,9884
S3	282,09	51,05	0,5272	0,9881
S4	281,55	51,13	0,4757	0,9881
T1	281,18	51,67	-0,1540	0,9885
T2	281,00	51,56	0,0515	0,9883
T3	281,09	51,05	0,8581	0,9878
U1	281,91	50,37	0,8938	0,9877
U2	282,00	50,80	0,7312	0,9879
U3	281,91	50,98	0,5300	0,9881
U4	281,82	50,46	0,9109	0,9876
U5	281,45	50,58	0,9539	0,9876

Fonte: Elaborada pela autora

Com os valores de α avaliados para cada um dos constructos da Tabela 5, verifica-se que todos eles possuem valores maiores que 0,9. Logo, observa-se que a consistência interna foi muito alta, o que mostra que a formulação das questões utilizadas para medir os constructos são consistentes.

O Q2 contém questões semelhantes a Q1 apenas com adaptações quanto à escrita, para que ele represente um conteúdo específico para autoavaliação dos líderes. Estes foram analisados diretamente pela equipe de gestão da mesma empresa, composta por três líderes diretos, um supervisor e o gerente-geral da área que tomaram conhecimento e avaliaram o Q1 e responderam o Q2 reconhecendo-os como instrumentos apropriados para o cumprimento do objetivo da pesquisa.

Em termos de análise estatística, foram considerados os mesmos cálculos e, portanto, os resultados obtidos foram semelhantes, tendo seus constructos apontados igualmente consistentes.

Finalmente, foi calculado o alfa de *Cronbach* para Q3, bem como foram calculados os somatórios das variâncias dos avaliadores conforme Tabela 6. Os valores de α próximos a 0,9 apresentam que a consistência interna foi muito alta.

Tabela 6: Coeficiente de correlação item-total de Q3

Variável omitida	Média Total	Variância Total	Correlação Total	Alfa de Cronbach
A	69,36	6,68	0,4762	0,9109
B	69,46	6,25	0,8095	0,8994
C	69,36	6,50	0,7634	0,9018
D	69,09	6,79	0,7861	0,9074
E	69,55	6,39	0,9162	0,8965
F	69,46	7,01	0,0075	0,9214
G	69,36	6,27	0,8021	0,8997
H	69,36	6,45	0,8378	0,8993
I	69,09	6,98	0,1469	0,9162
J	69,55	6,64	0,5318	0,9092
K	69,46	6,41	0,8913	0,8974
L	69,46	6,67	0,6682	0,9059
M	69,46	6,24	0,8288	0,8985
N	69,46	6,65	0,5087	0,9099
O	69,09	7,02	0,0043	0,9181
P	69,46	6,71	0,4175	0,9128

Fonte: Elaborada pela autora

Foi realizada uma análise descritiva das respostas dos questionários. Considerando as frequências, obteve-se 99,3% de respostas consideradas válidas, sendo apenas 0,7% de dados

ausentes. Para o tratamento dos mesmos, adotou-se um critério metodológico de substituir as respostas faltantes pela média dos valores respondidos no item (Hora *et al.*, 2010).

As análises estatísticas realizadas mostraram a existência de alta correlação entre a maior parte dos itens considerados. Além disso, os três questionários propostos e aplicados apresentaram, em sua totalidade, consistência na formulação das questões utilizadas para medir os constructos e, assim, podem ser considerados como instrumentos validados. Essa constatação foi corroborada pela avaliação e análise desses instrumentos pelos 60 especialistas consultados, que atestaram a importância de todos os constructos/características para atuação do líder no CC.

Considera-se que os resultados aqui apresentados apontam evidências que compõem a principal contribuição dessa pesquisa, por propor a elaboração, e validação, de instrumentos capazes de determinar as características essenciais ao líder para o desenvolvimento do CC.

3.1.2 Aplicação dos questionários validados em uma população ampliada

Uma vez validados, os três instrumentos foram aplicados a uma amostra maior, onde, para a seleção da empresa e dos respondentes, respeitou-se o método de amostragem não probabilística por conveniência. Sendo este, um processo de seleção não formal com conhecimento da população útil, em função da semelhança e na sua imediata disponibilidade (Hora *et al.*, 2010).

Conforme Apêndice E, o nível de significância e os pressupostos foram testados e confirmados. A amostra foi considerada significativa da população, uma vez que consistiu na aplicação dos questionários em todos os operadores de produção atuantes no chão de fábrica e presentes no período, bem como nos seus líderes diretos no âmbito das indústrias automotivas na região Sul Fluminense do Rio de Janeiro.

A composição dos participantes se deu conforme a Tabela 7, com 393 operadores e 18 líderes imediatos atuantes no chão de fábrica, sendo desconsiderados os funcionários que estavam afastados por orientação médica, os que gozavam o período de férias e respostas invalidadas. Como resultado tem-se 100% de participação dos líderes de ambas as empresas e 70% de participação dos operadores da Empresa X (EX) e 96,3% da Empresa Y (EY).

Tabela 7: Distribuição dos funcionários

Empresas	X	Y	TOTAL
Turnos/equipes	AB/2	AB/2	
População dos líderes de produção	6	12	18
Total de líderes de produção participantes	6	12	18
População dos operadores de produção	150	300	450
Total de operadores de produção participantes	104	289	393

Fonte: Elaborada pela autora

O processo ocorreu, inicialmente, após uma reunião com os gerentes das empresas, onde a pesquisa foi aprovada mediante o sigilo quanto ao nome de ambas as empresas, a apresentação dos objetivos do estudo, bem como todos os procedimentos e necessidade de recursos. Dessa forma, os elementos essenciais foram registrados nos termos de consentimento livre e assinados pela gerência e por todos os participantes, sendo, dessa maneira, concedida a autorização para o início das atividades.

Na sequência, fez-se uma reunião com os gestores de RH das empresas e com os coordenadores das áreas produtivas para divulgação do propósito da pesquisa e para apresentação do organograma contendo a composição das equipes com distribuição dos funcionários por horário, bem como informações sobre a implementação da GC nas empresas e disponibilidade dos recursos para aplicação dos instrumentos. Nesse momento ficou acordado que os líderes responderiam seus questionários em paralelo à realização dos operadores de suas equipes, em uma sala separada.

Na empresa EX, os questionários foram preenchidos manualmente (solicitação da gerência-geral da empresa) pelos operadores durante uma semana, em dois turnos, em uma sala apropriada, com boa iluminação e ruídos minimizados. A presença de, no máximo, seis operadores por vez permitiram que quaisquer dúvidas fossem esclarecidas e que o atendimento, ao longo do processo, ocorresse de forma individual, com a orientação e presença da pesquisadora.

Logo após a aplicação em toda a população da empresa EX, iniciou-se o processo na empresa EY. Entretanto, nessa empresa, os questionários foram enviados e respondidos virtualmente, em função da grande quantidade de operadores por linha de produção, além da distância entre as linhas e o tempo acordado de permanência na empresa, de uma semana em dois turnos, baseado na experiência do total de horas gastas na empresa anterior.

As equipes foram divididas por áreas, e as informações foram passadas durante a troca de equipe em local apropriado, com o uso de microfone e a presença da pesquisadora durante todo o processo para possíveis explicações.

Depois da divulgação, cada participante recebeu, via grupo de *WhatsApp*, um arquivo com a versão do questionário elaborado no *Google Forms*, contendo as instruções a serem consideradas para o preenchimento do questionário. No decorrer do processo de resposta, os participantes foram orientados a sinalizar, quando necessário, para esclarecimento de quaisquer dúvidas, onde eram atendidos individualmente.

3.1.2.1 Métodos estatísticos aplicados aos dados:

3.1.2.1.1. Análise Fatorial Exploratória

Os dados foram analisados pela estatística descritiva exploratória, que consiste na descrição, sumarização e apresentação de dados. Atua como uma técnica cujo objetivo é identificar a estrutura subjacente de um conjunto de variáveis observadas, proporcionando uma redução da dimensionalidade, que permite identificar padrões e relações entre essas variáveis (Hongyu, 2018). Esta etapa facilita a compreensão dos dados e auxilia no processo de tomada de decisões em relação a significância das variáveis (Hair *et al.*, 2009).

Neste estudo utilizou-se o *software* livre R (versão 4.2.1) por meio da interface RStudio. As funções principais empregadas para realizar a análise provieram dos pacotes *psych* (Revelle, 2024) e do *nativo stats* (R Core Team, 2023).

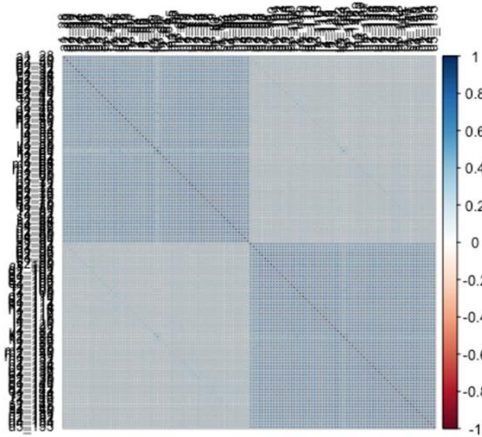
O processo descrito por Harman e Jones (1966) propõe as seguintes fases: a primeira etapa do processo envolveu a avaliação da adequação dos dados para a Análise Fatorial. Inicialmente, foi realizado o teste de Bartlett na matriz de correlação, de maneira a apresentar que as variáveis não são ortogonais, ou seja, existe correlação entre elas. Visualmente, essa correlação pode ser observada no gráfico de matriz de correlação na Figura 11, onde tonalidades mais escuras indicam correlações positivas mais fortes.

Na sequência, o índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação amostral foi aplicado para medir a proporção de variância que poderia ser explicada pelos fatores subjacentes. Este índice confirma a viabilidade de realizar uma Análise Fatorial sobre o conjunto de dados.

A análise das variáveis entre as Situações Real e Ideal, sob o ponto de vista dos liderados, para os dados das empresas conjuntamente, se mostrou apropriada, com um KMO de 0,971 e um Teste de Bartlett com p-valor < 0.0001 . O gráfico de matriz de correlação mostra a presença

de agrupamentos de alta correlação entre todas as variáveis, sugerindo a existência de fatores subjacentes. De forma efetiva, fica evidente que esses agrupamentos são as perguntas referentes ao ideal e ao real sob a perspectiva dos liderados.

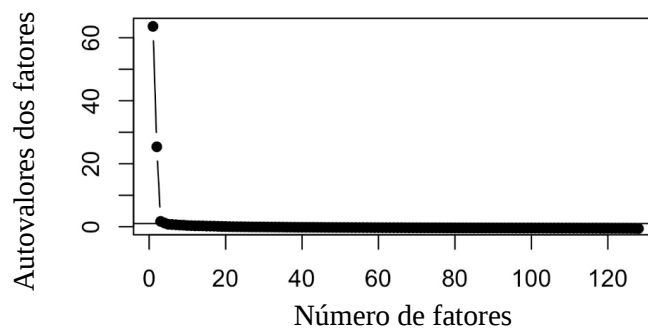
Figura 11: KMO da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados



Fonte: *Software R*

Após confirmar a adequação dos dados, o número de fatores a serem extraídos foram determinados utilizando o *scree plot*. Na Figura 12 estão os autovalores para cada fator proposto em ordem decrescente, facilitando a identificação de um ponto de “cotovelo”. Esse ponto indica o número de fatores que explicam a maior parte da variância nos dados, servindo como uma orientação eficaz para a extração fatorial. Com base no número de fatores sugeridos pelo *scree plot*, a Análise Fatorial Exploratória foi executada.

Figura 12: *Scree plot* da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados



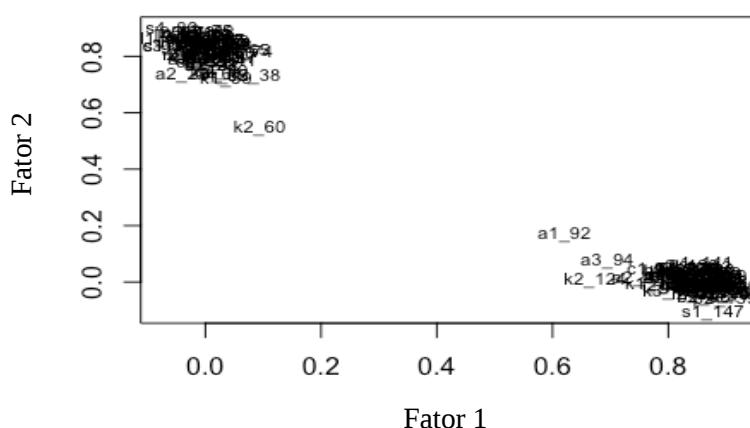
Fonte: *Software R*

Percebe-se a identificação de dois grupos, que correspondem ao Real e Ideal, indicando que houve uma consistência de resposta dentro de cada grupo. Uma vez que os dados são

categóricos ordinais, optou-se pela técnica dos mínimos quadrados ordinários (OLS) para a extração dos fatores, que não necessita da suposição de normalidade dos dados. Além disso, foi aplicada uma rotação oblíqua, facilitando uma interpretação mais natural e coerente dos fatores em relação ao contexto do estudo.

Para visualizar a estrutura dos fatores identificados, os *loadings* dos itens foram plotados em um *biplot*. Os *loadings* são coeficientes que indicam o quanto cada variável contribui para um fator, ajudando a interpretar quais variáveis são mais influentes para cada fator. Além disso, foi realizado um diagrama que ilustra as relações entre os fatores e as variáveis, destacando os loadings mais significativos e a interconexão entre os fatores conforme Figura 13. Variáveis que aparecem próximas umas das outras neste gráfico são altamente correlacionadas, indicando que as respostas foram consistentes entre os respondentes.

Figura 13: *Biplot* da Situação Real x Ideal sob a perspectiva dos liderados



Fonte: Software R

A seguir é apresentado o resumo da Análise Fatorial onde encontra-se um sumário dos resultados da Análise Fatorial Rotacionada, organizada em duas seções principais. A seção inicial trata dos autovalores, definidos como uma medida estatística, indicam a quantia de variação nos dados que cada fator consegue captar, e da variância que cada fator explica nos dados onde duas colunas denominadas Fator 1 e Fator 2 correspondem aos fatores revelados pela análise.

Os valores contidos na Tabela 8 refletem a proporção de variância, revelando o quanto da variação total é explicada individualmente por cada fator, e a variância cumulativa, que é a soma progressiva da variância explicada por todos os fatores considerados até então. A Tabela detalha a proporção explicada, que é a fração da variância que cada fator explica em relação à

variância total que poderia ser explicada por todos os fatores combinados, e a proporção cumulativa, que é a soma total das proporções explicadas por todos os fatores até o momento. Esses valores são essenciais para compreender a importância relativa de cada fator na estruturação dos dados coletados, além de expor as correlações entre os fatores após a rotação, oferecendo *insights* sobre as relações que podem existir entre os fatores, sejam elas independentes ou correlacionadas.

Tabela 8: Autovalores, Variância Explicada e Correlações para a Solução Fatorial

Rotacionada			
<i>Property</i>	<i>Factor_1</i>	<i>Factor_2</i>	
<i>SS loadings</i>		46.048	43.361
<i>Proportion Var</i>		0.360	0.339
<i>Cumulative Var</i>		0.360	0.699
<i>Proportion Explained</i>		0.515	0.485
<i>Cumulative Proportion</i>		0.515	1.000
<i>Factor_1</i>		1.000	0.420
<i>Factor_2</i>		0.420	1.000

Fonte: *Software R*

Na Tabela 9, os resultados da Análise Fatorial são apresentados para uma série de variáveis (os construtos de A1 a T5). Cada coluna associada a um fator – Fator 1 e Fator 2 – mostra os ‘carregamentos fatoriais’ ou *loadings*, que são valores indicativos da força da associação entre cada variável e o fator correspondente. Um número maior, seja ele positivo ou negativo, sinaliza uma associação mais forte com o fator.

A coluna denominada ‘Comunalidade’ exibe quanto da variação de cada variável é explicada em conjunto por todos os fatores, enquanto a ‘Unicidade’ expressa o inverso, representando a porção da variação que é única para cada variável, não sendo compartilhada com as demais. A coluna ‘Complexidade’, por sua vez, reflete a quantidade de fatores que têm uma influência significativa sobre cada variável; valores mais altos indicam que a variável é afetada por vários fatores.

Tabela 9: Resultados da Análise Fatorial

	Fator_1	Fator_2	Comunalidade	Unicidade	Complexidade
s2_148	0.918	-0.039	0.82	0.18	1.00
r1_144	0.908	-0.045	0.79	0.21	1.00
t2_152	0.903	-0.044	0.79	0.21	1.00
p3_140	0.901	-0.017	0.80	0.20	1.00
p2_139	0.899	-0.060	0.77	0.23	1.01

	Fator_1	Fator_2	Comunalidade	Unicidade	Complexidade
j2_121	0.893	-0.040	0.77	0.23	1.00
d3_103	0.888	-0.041	0.76	0.24	1.00
r3_146	0.884	-0.015	0.77	0.23	1.00
n2_133	0.883	-0.001	0.78	0.22	1.00
s3_149	0.882	0.020	0.79	0.21	1.00
s4_150	0.879	-0.020	0.76	0.24	1.00
s1_147	0.877	-0.106	0.70	0.30	1.03
t1_151	0.877	0.009	0.78	0.22	1.00
n3_134	0.877	-0.015	0.76	0.24	1.00
h1_113	0.876	-0.030	0.75	0.25	1.00
p1_138	0.875	0.007	0.77	0.23	1.00
q2_142	0.874	0.014	0.77	0.23	1.00
t5_155	0.873	-0.023	0.75	0.25	1.00
o3_137	0.872	0.019	0.77	0.23	1.00
l1_126	0.871	0.000	0.76	0.24	1.00
f3_109	0.870	0.002	0.76	0.24	1.00
f1_107	0.869	-0.018	0.74	0.26	1.00
o1_135	0.868	-0.030	0.73	0.27	1.00
m1_129	0.866	0.027	0.77	0.23	1.00
i4_119	0.865	-0.008	0.74	0.26	1.00
b2_96	0.862	-0.054	0.71	0.29	1.01
d1_101	0.861	0.016	0.75	0.25	1.00
e2_105	0.860	0.029	0.76	0.24	1.00
j3_122	0.860	-0.012	0.73	0.27	1.00
q1_141	0.857	0.065	0.79	0.21	1.01
l2_127	0.856	-0.046	0.70	0.30	1.01
q3_143	0.856	0.049	0.77	0.23	1.01
m2_130	0.855	0.040	0.76	0.24	1.00
i3_118	0.855	-0.010	0.72	0.28	1.00
m3_131	0.854	-0.012	0.72	0.28	1.00
e3_106	0.853	0.017	0.74	0.26	1.00
i1_116	0.852	0.028	0.75	0.25	1.00
d2_102	0.848	0.027	0.74	0.26	1.00
l3_128	0.847	-0.017	0.71	0.29	1.00
b1_95	0.846	0.024	0.73	0.27	1.00
n1_132	0.842	0.040	0.74	0.26	1.00
c2_99	0.841	-0.014	0.70	0.30	1.00
e1_104	0.841	-0.006	0.70	0.30	1.00
h2_114	0.840	0.033	0.73	0.27	1.00
j1_120	0.840	0.043	0.74	0.26	1.01
g3_112	0.839	-0.011	0.70	0.30	1.00
r2_145	0.839	-0.005	0.70	0.30	1.00
i2_117	0.838	-0.002	0.70	0.30	1.00
h3_115	0.833	0.029	0.72	0.28	1.00
o2_136	0.832	0.056	0.73	0.27	1.01

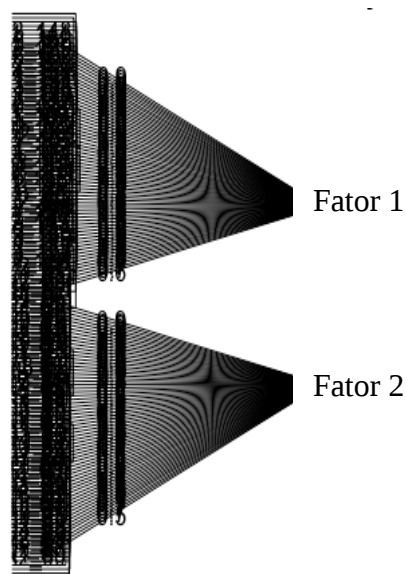
	Fator_1	Fator_2	Comunalidade	Unicidade	Complexidade
c3_100	0.828	0.045	0.72	0.28	1.01
g1_110	0.823	0.025	0.70	0.30	1.00
g2_111	0.815	0.025	0.68	0.32	1.00
t3_153	0.812	0.043	0.69	0.31	1.01
k3_125	0.810	-0.035	0.63	0.37	1.00
t4_154	0.810	0.026	0.67	0.33	1.00
f2_108	0.805	-0.011	0.64	0.36	1.00
b3_97	0.803	0.041	0.67	0.33	1.01
k1_123	0.780	-0.005	0.60	0.40	1.00
c1_98	0.774	0.047	0.63	0.37	1.01
a2_93	0.748	0.014	0.57	0.43	1.00
a3_94	0.695	0.078	0.53	0.47	1.03
k2_124	0.674	0.007	0.46	0.54	1.00
a1_92	0.621	0.169	0.50	0.50	1.15
s4_86	-0.058	0.899	0.77	0.23	1.01
p2_75	0.002	0.886	0.79	0.21	1.00
t2_88	0.005	0.882	0.78	0.22	1.00
j2_57	-0.047	0.882	0.74	0.26	1.01
o3_73	-0.028	0.880	0.75	0.25	1.00
t5_91	-0.032	0.880	0.75	0.25	1.00
p3_76	0.001	0.873	0.76	0.24	1.00
o2_72	-0.004	0.871	0.76	0.24	1.00
l3_64	-0.041	0.868	0.73	0.27	1.00
e3_42	-0.016	0.868	0.74	0.26	1.00
t3_89	-0.017	0.866	0.74	0.26	1.00
j3_58	0.004	0.866	0.75	0.25	1.00
l1_62	-0.072	0.864	0.70	0.30	1.01
q2_78	0.005	0.862	0.75	0.25	1.00
o1_71	-0.024	0.860	0.72	0.28	1.00
t1_87	0.022	0.857	0.75	0.25	1.00
i3_54	-0.036	0.853	0.70	0.30	1.00
m3_67	0.016	0.852	0.74	0.26	1.00
r3_82	0.011	0.851	0.73	0.27	1.00
m2_66	0.003	0.850	0.72	0.28	1.00
q3_79	0.031	0.849	0.74	0.26	1.00
r2_81	0.004	0.845	0.72	0.28	1.00
f3_45	0.028	0.843	0.73	0.27	1.00
s3_85	-0.006	0.843	0.71	0.29	1.00
n2_69	0.033	0.842	0.73	0.27	1.00
s2_84	0.031	0.841	0.73	0.27	1.00
n1_68	0.034	0.841	0.73	0.27	1.00
g3_48	-0.031	0.840	0.68	0.32	1.00
n3_70	-0.002	0.838	0.70	0.30	1.00
c3_36	-0.063	0.837	0.66	0.34	1.01
i1_52	-0.024	0.836	0.68	0.32	1.00

	Fator_1	Fator_2	Comunalidade	Unicidade	Complexidade
s1_83	-0.062	0.835	0.66	0.34	1.01
q1_77	0.034	0.832	0.72	0.28	1.00
h2_50	0.018	0.826	0.69	0.31	1.00
e1_40	0.022	0.821	0.69	0.31	1.00
m1_65	0.061	0.820	0.72	0.28	1.01
h3_51	-0.006	0.818	0.67	0.33	1.00
g1_46	0.015	0.817	0.68	0.32	1.00
p1_74	0.071	0.812	0.71	0.29	1.02
b3_33	-0.018	0.811	0.65	0.35	1.00
r1_80	0.044	0.809	0.69	0.31	1.01
i2_53	-0.034	0.806	0.63	0.37	1.00
l2_63	-0.001	0.805	0.65	0.35	1.00
g2_47	-0.003	0.804	0.64	0.36	1.00
c1_34	-0.016	0.799	0.63	0.37	1.00
f2_44	-0.001	0.796	0.63	0.37	1.00
h1_49	0.022	0.796	0.65	0.35	1.00
d1_37	0.044	0.795	0.66	0.34	1.01
d3_39	0.015	0.794	0.64	0.36	1.00
f1_43	0.026	0.793	0.65	0.35	1.00
j1_56	0.006	0.791	0.63	0.37	1.00
a3_30	-0.019	0.786	0.61	0.39	1.00
e2_41	0.043	0.784	0.64	0.36	1.01
c2_35	-0.005	0.780	0.60	0.40	1.00
b1_31	0.010	0.776	0.61	0.39	1.00
b2_32	0.012	0.768	0.60	0.40	1.00
a1_28	0.010	0.768	0.60	0.40	1.00
t4_90	0.028	0.745	0.57	0.43	1.00
a2_29	-0.040	0.736	0.52	0.48	1.01
k3_61	0.020	0.734	0.55	0.45	1.00
i4_55	0.035	0.731	0.56	0.44	1.00
d2_38	0.084	0.731	0.59	0.41	1.03
k1_59	0.036	0.719	0.54	0.46	1.01
k2_60	0.094	0.549	0.35	0.65	1.06

Fonte: Elaborada pela autora

O diagrama de fatores apresentado na Figura 14 oferece uma representação visual das conexões entre as variáveis e os fatores extraídos da análise. Esta ferramenta intuitiva desvela a configuração subjacente dos dados coletados. Com este diagrama, a interpretação dos fatores torna-se mais acessível, uma vez que ilustra como as variáveis se agrupam e quais delas compartilham ligações mais fortes.

Figura 14: Agrupamento das variáveis em fatores



Fonte: *Software R*

Destaca-se a existência de dois fatores: Fator 1 – Situação Real; Fator 2 – Situação Ideal, o que significa que as respostas referentes à Situação Real e Ideal estão correlacionadas, indicando consistência nas respostas dentro de cada grupo.

A Análise Fatorial da perspectiva do Líder em Q2 não foi possível devido ao pequeno tamanho da amostra. De forma semelhante acontece com Q3, onde os fatores referentes às 19 variáveis podem ser divididos em dois ou três subgrupos, o que não é de interesse para a pesquisa, uma vez que a análise individual de cada um dos constructos fica impossibilitada. Contudo, em função do tamanho considerável da amostra em relação às respostas dos operadores, caracterizou-se a correlação entre as variáveis. Portanto, tem-se a validação estatística por Análise Fatorial Exploratória das questões do Q1.

3.1.2.1.2. Teste t de comparação entre médias

O objetivo deste teste é decidir se determinada afirmação sobre um parâmetro populacional é verdadeira ou, ainda, se duas médias populacionais são iguais. Para tal, formulam-se as hipóteses:

H_0 (Hipótese Nula): é a hipótese conservadora. É uma afirmação sobre o parâmetro populacional.

H1 (Hipótese Alternativa): é a hipótese que contraria a hipótese H0 de alguma maneira que interesse ao pesquisador. Tem uma probabilidade pequena de ser provada.

Conforme Vivaldi (1999), as hipóteses para confirmação de uma média populacional são:

H₀: $\mu = 3$ (ex. de valor que se quer testar)

H_a: $\mu < 3$ ou $\mu > 3$ ou, simplesmente, $\mu \neq 3$, dependendo do objetivo em questão.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s_{\bar{x}}} \quad s_{\bar{x}} = \frac{s}{\sqrt{n}} \quad v = n - 1$$

Onde:

$\bar{x}$ - média da amostra;

μ - média populacional;

$s_{\bar{x}}$ - desvio padrão da distribuição amostral;

s - desvio padrão da amostra;

n - tamanho da amostra;

v - número de graus de liberdade.

O Teste t também se aplica na comparação entre duas médias populacionais. Verifica-se se há diferença entre as médias amostrais retiradas das duas populações e explicita-se essa diferença em número de desvios padrões, calculados a partir das amostras. As hipóteses, neste caso, são:

H₀: $\mu_1 = \mu_2$

H_a : $\mu_1 > \mu_2$ ou $\mu_1 < \mu_2$, ou simplesmente $\mu_1 \neq \mu_2$, dependendo do objetivo em questão.

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}} \quad s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}} \quad v = n_1 + n_2 - 2$$

Onde:

$\bar{x}_1$ - média da amostra retirada da população 1;

$\bar{x}_2$ - média da amostra retirada da população 2;

$s_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$ - desvio padrão da distribuição de diferença de médias amostrais;

s_1 - desvio padrão da amostra retirada da população 1;

s_2 - desvio padrão da amostra retirada da população 2;

n_1 - tamanho da amostra retirada da população 1;

n_2 - tamanho da amostra retirada da população 2;

v - número de graus de liberdade.

Quando o “ t ” calculado é muito maior que o “ t ” tabelado em função do nível de significância adotado e graus de liberdade, conclui-se que a probabilidade de as médias serem iguais é muito pequena, rejeitando a hipótese nula.

Para o caso de mais de duas médias, pode-se utilizar o teste t se compararmos as médias duas a duas. Porém, a cada comparação tem-se associado uma probabilidade de erro. Dessa forma, o erro vai se acumulando e se torna muito maior que 5%. Nesses casos, utiliza-se, então Análise de Variância (Vieira, 2000).

3.1.2.3 Análise de Variância

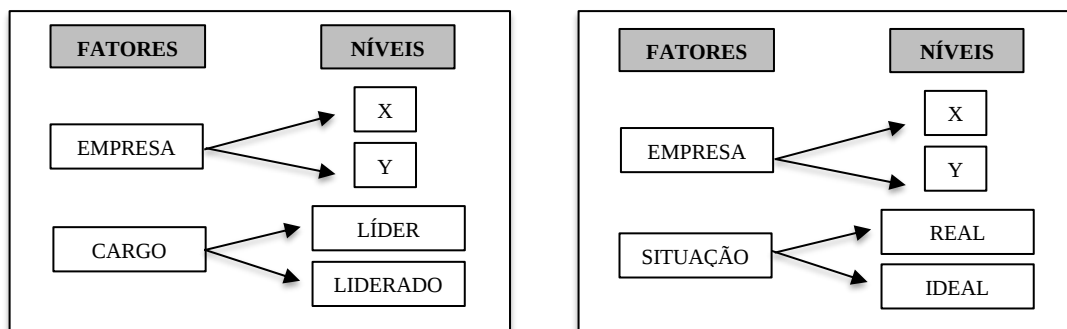
Na Análise de Variância, de acordo com Hair *et al.* (2009) e Vivaldi (1999) e ao se analisar várias amostras, considera-se a variação dos dados dentro de cada uma das amostras como devido ao acaso (aleatória), se todos os cuidados no momento da realização do experimento foram tomados. Já a variação entre as amostras, se muito maior que a variação dentro dos grupos, pode ser devido ao fator que distingue essas amostras.

A Análise de Variância paramétrica deve atender a alguns pré-requisitos, que são:

- A variável resposta deve ter distribuição normal;
- Homocedasticidade: as variâncias dentro de cada grupo devem ser aproximadamente iguais;
- Não deve existir relação entre médias e variâncias.

A análise de variância fatorial é aplicada quando se deseja analisar dois ou mais fatores. As diferentes categorias dentro de um fator são chamadas de níveis. Neste estudo, cada possível fator apresenta dois níveis conforme Figura 15:

Figura 15: Representação de Fatores e Níveis da Análise de Variância Fatorial



Fonte: Elaborada pela autora

No teste t, a cada comparação duas médias, existe um erro embutido, que corresponde à variação devida ao acaso. Esse erro vai se acumulando a cada comparação, aumentando a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando ela é verdadeira. Assim, foi utilizada a Análise de Variância em vez do teste t ao comparar mais de duas médias.

Quando mais de uma medida é realizada no mesmo indivíduo ou quando o mesmo indivíduo fornece várias respostas, essas respostas são consideradas dependentes. Nestes casos, aplica-se o método de Análise de Variância, considerando as diversas respostas como medidas repetidas.

Para verificar se duas médias populacionais são iguais, aplica-se o teste “t” de comparação entre médias. Quando é necessário comparar três ou mais médias populacionais, o método de Análise de Variância é mais apropriado.

No capítulo seguinte, são comparados os tempos médios de experiência, experiência na empresa e tempo que trabalha como líder. As respostas de Q1, Q2 e Q3 e as hipóteses são verificadas. Os tempos médios são comparados entre as duas empresas e aplica-se o teste t de comparação entre médias.

3.1.2.4 Teste de Post Hoc de Tukey ou teste de Tukey para comparação de médias

Quando a Análise de Variância mostra uma diferença significativa entre as médias dos diversos grupos, verifica-se onde se encontram essas diferenças. Entre os testes que podem ser aplicados para comparação entre médias, pode-se utilizar o teste de Tukey. Este teste calcula a DMS (Diferença Mínima Significativa) a partir da expressão:

$$DMS = q \sqrt{\frac{QMR}{r}}$$

onde:

q - valor tabelado em função do nível de significância estabelecido;

QMR - quadrado médio dos resíduos;

r - número de repetições.

Todas as vezes que o valor absoluto da diferença entre duas médias é igual ou maior do que a Diferença Mínima Significativa, as médias são consideradas estatisticamente diferentes ao nível de significância estabelecido (Vieira, 2000).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados de cada abordagem onde as descobertas sinalizaram possibilidades de implicações práticas descritas na sequência.

4.1 RESULTADO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS NA PRODUÇÃO

Após a validação e aplicação dos instrumentos em uma amostra ampliada, o tratamento dos dados foi realizado por meio da Análise de Variância com aplicação dos testes t e Tukey para a comparação entre médias, ao nível de 5% de significância. Este cálculo serviu como base para uma discussão de abordagem quantitativa ao identificar diferenças significativas entre os Fatores, bem como a análise das hipóteses no final deste capítulo. Na sequência, utilizou-se a análise descritiva, com o auxílio do Excel para filtrar as categorias de maior destaque. Os resultados foram considerados pela frequência das respostas (f) e os percentuais calculados a elas atribuídos foram exibidos.

A normalização dos dados numéricos deu-se com a preparação desses dados, adequando as escalas e unidades. As respostas inválidas, como respostas rasuradas, duplicadas ou fora do intervalo estabelecido, foram suprimidas. Consequentemente, o cálculo da margem de erro resultou em 2%, considerando uma população de 468 participantes com amostra de 411 respondentes e intervalo de confiança de 95%.

O estudo obteve o parecer favorável da Comissão de Ética Nº 5.652.267 do Instituto de Tecnologia e Ciências da UNESP – São José dos Campos. Os participantes aceitaram participar voluntariamente, preenchendo o consentimento, onde foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados colhidos, bem como o seu uso exclusivo no âmbito da presente investigação.

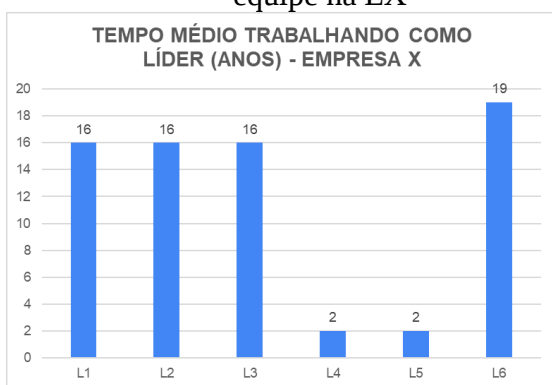
4.1.1 Caracterização da amostra

No tocante aos aspectos sociodemográficos da pesquisa, iniciou-se tratamento dos dados pela Empresa X (EX), onde os operadores representavam 99% do sexo masculino, com apenas uma mulher presente na linha de produção e todos com ensino médio como escolaridade mínima. Quanto à classificação das funções, 70,2% pontecedores, 21,2% funileiros e 8,7% soldadores, que em média tinham, 14 anos ($\sigma = 6,55$) de tempo total de experiência em indústria

automotiva, 8,9 anos ($\sigma = 6,07$) de tempo de experiência na empresa atual e 2,5 anos ($\sigma = 2,40$) de tempo com o líder atual.

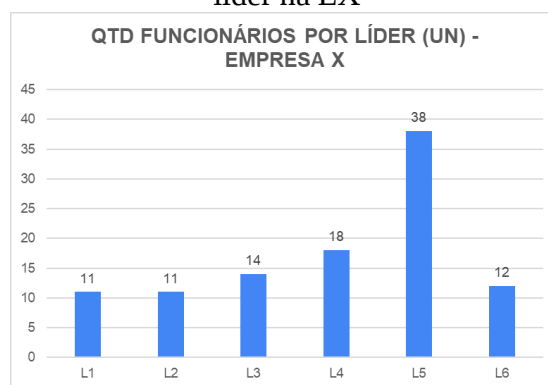
Os seis líderes recebiam a designação de encarregados de produção e tinham em média 20,5 anos ($\sigma = 2,99$) de tempo total de experiência em indústria automotiva, 15,3 anos ($\sigma = 5,5$) de tempo de experiência na empresa atual e 11,8 anos ($\sigma = 7,03$) de tempo como líder da equipe atual.

Figura 16: Tempo médio como líder na equipe na EX



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 17: Quantidade de operadores por líder na EX

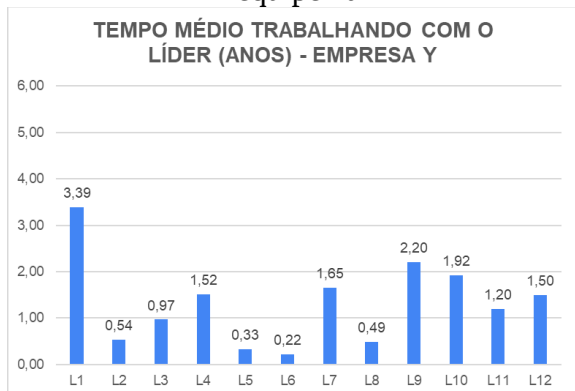


Fonte: Elaborada pela autora

Na Empresa Y (EY), os operadores de igual modo, possuíam o ensino médio completo como escolaridade mínima. Entretanto, 92% representavam o sexo masculino, além de 24 mulheres atuantes na linha produção. As funções operacionais correspondiam a 81% montadores, 16,6% reparadores de veículos e 2,4% operadores multifuncionais que apresentavam, em média, 8,7 anos ($\sigma = 6,40$) de tempo total de experiência em indústria automotiva, 2,8 anos ($\sigma = 2,00$) de tempo de experiência na empresa atual e 1,35 anos ($\sigma = 1,61$) de tempo com o líder atual.

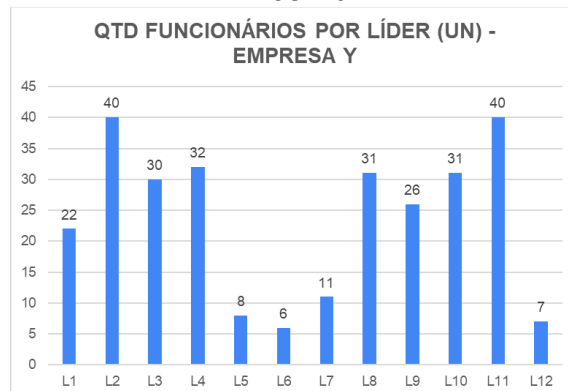
Os 12 líderes também eram designados como Encarregados de Produção, e possuíam em média, 17 anos ($\sigma = 5,63$) de tempo total de experiência em indústria automotiva, 5 anos ($\sigma = 4,85$) de tempo de experiência na empresa atual e 2,5 anos ($\sigma = 2,57$) de tempo como líder da equipe atual. As Figuras 13 e 14 mostram o tempo médio por líder da EY, bem como o número de liderados pertencentes à sua equipe de atuação.

Figura 18: Tempo médio como líder na equipe na EY



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 19: Quantidade de operadores por líder na EY



Fonte: Elaborada pela autora

Para verificar se há diferença significativa entre os tempos médios totais, de experiência na empresa e como líder, entre as EX e EY, aplicou-se o teste t de comparação entre médias, ao nível de 5% de significância. O resultado é apresentado na Tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Resultado do teste t para verificação dos tempos entre EX e EY:

Cargo	Tempo	EX (anos)	EY (anos)	P	≠ Significativa
Líderes	Tempo total de experiência na Empresa	20,5	17,0	0,20	NÃO
	Tempo de experiência no setor	15,3	5,0	0,00	SIM
	Tempo como líder da equipe	11,8	2,5	0,00	SIM
Liderados	Tempo total de experiência na Empresa	14,0	8,7	0,00	SIM
	Tempo de experiência no setor	8,9	2,8	0,00	SIM
	Tempo como líder da equipe	2,5	1,3	0,00	SIM

Fonte: Elaborada pela autora

Em resumo, conclui-se que, dos tempos analisados ao compararmos as empresas, a diferença entre os tempos totais de experiência dos líderes de EX e EY não pode ser considerada significativa em relação aos demais tempos.

4.1.2 Análise estatística da perspectiva Real e Ideal dos liderados e dos líderes em relação às características presentes nos líderes para o CC (Q1EX e Q2EX).

Ao realizar o teste de *Tukey* de comparação entre médias, verifica-se a probabilidade destas médias serem iguais por meio da não interação entre as notas atribuídas a Q1 e Q2 para as duas Situações (Real e Ideal), visto que $p = 0,986$. Isto significa que o padrão de respostas se mantém o mesmo entre os Cargos e Situações. A Tabela 11 apresenta as notas médias atribuídas a cada uma das questões.

Tabela 11: Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Cargos e Situações para EX

Q	Cargos	Situação		P	Q	Cargos	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
A1	Liderados	3,69	4,21	0,00073	K2	Liderados	3,59	4,17	0,0005
	Líderes	3,33	3,67	0,92		Líderes	4,00	4,67	0,69
	P	0,80	0,50			P	0,79	0,68	
A2	Liderados	3,50	4,43	0,000008	K3	Liderados	3,54	4,41	0,000008
	Líderes	3,67	4,17	0,82		Líderes	4,00	4,67	0,57
	P	0,98	0,92			P	0,62	0,90	
A3	Liderados	3,35	4,26	0,000008	L1	Liderados	3,61	4,39	0,000008
	Líderes	4,17	4,67	0,81		Líderes	4,17	4,67	0,80
	P	0,19	0,75			P	0,51	0,90	
B1	Liderados	3,84	4,39	0,000006	L2	Liderados	3,50	4,34	0,000008
	Líderes	4,00	4,67	0,57		Líderes	4,33	4,83	0,85
	P	0,97	0,88			P	0,25	0,69	
B2	Liderados	3,83	4,53	0,000008	L3	Liderados	3,43	4,34	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,79		Líderes	4,00	4,83	0,49
	P	0,56	0,87			P	0,54	0,65	
B3	Liderados	3,68	4,32	0,000001	M1	Liderados	3,68	4,40	0,000008
	Líderes	4,33	4,67	0,92		Líderes	4,33	4,83	0,75
	P	0,33	0,81			P	0,28	0,63	
C1	Liderados	3,79	4,46	0,000008	M2	Liderados	3,65	4,43	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,74		Líderes	4,50	4,83	0,91
	P	0,42	0,72			P	0,10	0,69	
C2	Liderados	3,88	4,50	0,000009	M3	Liderados	3,68	4,45	0,000008
	Líderes	4,17	4,83	0,55		Líderes	4,67	4,83	0,99

Q	Cargos	Situação		P	Q	Cargos	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
	P	0,87	0,81			P	0,04	0,73	
C3	Liderados	3,46	4,21	0,000008	N1	Liderados	3,89	4,39	0,0003
	Líderes	4,00	4,83	0,43		Líderes	4,67	4,83	0,99
	P	0,52	0,41			P	0,15	0,62	
D1	Liderados	3,66	4,45	0,000008	N2	Liderados	3,81	4,51	0,000008
	Líderes	4,83	4,83	1,00		Líderes	4,67	4,67	1,00
	P	0,03	0,81			P	0,08	0,97	
D2	Liderados	4,04	4,46	0,002	N3	Liderados	3,86	4,42	0,00004
	Líderes	4,67	4,83	0,99		Líderes	4,50	4,83	0,91
	P	0,28	0,71			P	0,30	0,66	
D3	Liderados	3,97	4,54	0,00002	O1	Liderados	3,63	4,46	0,000008
	Líderes	4,67	4,83	0,99		Líderes	4,17	4,83	0,59
	P	0,23	0,86			P	0,51	0,76	
E1	Liderados	3,78	4,37	0,00001	O2	Liderados	3,64	4,40	0,000008
	Líderes	4,50	4,83	0,91		Líderes	4,00	4,83	0,43
	P	0,19	0,58			P	0,81	0,70	
E2	Liderados	3,93	4,46	0,0003	O3	Liderados	3,53	4,40	0,000008
	Líderes	4,50	4,83	0,93		Líderes	4,17	4,83	0,57
	P	0,47	0,77			P	0,33	0,65	
E3	Liderados	3,65	4,39	0,000008	P1	Liderados	4,10	4,53	0,0009
	Líderes	4,33	4,67	0,94		Líderes	4,33	4,83	0,72
	P	0,37	0,91			P	0,91	0,83	
F1	Liderados	4,03	4,48	0,002	P2	Liderados	3,66	4,53	0,000008
	Líderes	4,50	4,83	0,92		Líderes	4,50	4,83	0,91
	P	0,60	0,78			P	0,09	0,84	
F2	Liderados	3,88	4,53	0,000008	P3	Liderados	3,51	4,52	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,72		Líderes	4,17	4,83	0,58
	P	0,57	0,82			p	0,32	0,85	
F3	Liderados	3,77	4,50	0,000008	Q1	Liderados	3,88	4,45	0,00002
	Líderes	4,17	4,83	0,56		Líderes	4,33	4,83	0,73
	P	0,70	0,81			p	0,58	0,69	
G1	Liderados	3,87	4,39	0,0002	Q2	Liderados	3,81	4,38	0,00002
	Líderes	4,00	4,67	0,56		Líderes	4,00	4,83	0,33
	P	0,99	0,88			p	0,95	0,59	
G2	Liderados	3,72	4,46	0,000008	Q3	Liderados	3,57	4,31	0,000008

Q	Cargos	Situação		P	Q	Cargos	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
	Líderes	4,00	4,83	0,40		Líderes	4,33	4,83	0,78
	P	0,89	0,76			p	0,20	0,53	
G3	Liderados	3,29	4,39	0,000008	R1	Liderados	4,11	4,63	0,00006
	Líderes	4,33	4,67	0,94		Líderes	4,67	4,83	0,99
	P	0,06	0,91			p	0,39	0,94	
H1	Liderados	3,91	4,55	0,000009	R2	Liderados	3,73	4,50	0,000008
	Líderes	4,17	4,67	0,76		Líderes	4,17	4,83	0,61
	P	0,90	0,99			p	0,68	0,84	
H2	Liderados	3,65	4,48	0,000008	R3	Liderados	3,82	4,54	0,000008
	Líderes	4,50	4,83	0,91		Líderes	4,17	4,67	0,78
	P	0,10	0,77			p	0,80	0,99	
H3	Liderados	3,91	4,58	0,000008	S1	Liderados	3,32	4,55	0,000008
	Líderes	4,00	4,83	0,30		Líderes	4,33	4,83	0,86
	P	0,99	0,89			p	0,12	0,93	
I1	Liderados	3,62	4,44	0,000008	S2	Liderados	3,79	4,47	0,000008
	Líderes	4,83	4,83	1,00		Líderes	4,67	4,83	0,99
	P	0,02	0,79			p	0,08	0,76	
I2	Liderados	3,66	4,45	0,000008	S3	Liderados	3,82	4,58	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,80		Líderes	4,67	4,83	0,99
	P	0,33	0,77			p	0,12	0,91	
I3	Liderados	3,55	4,43	0,000008	S4	Liderados	3,44	4,53	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,78		Líderes	4,67	4,67	1,00
	P	0,18	0,72			p	0,01	0,99	
I4	Liderados	3,75	4,40	0,000001	T1	Liderados	3,64	4,50	0,000008
	Líderes	3,83	4,83	0,23		Líderes	4,33	4,83	0,75
	P	1,00	0,67			p	0,22	0,80	
J1	Liderados	3,66	4,44	0,000008	T2	Liderados	3,64	4,56	0,000008
	Líderes	4,33	4,83	0,79		Líderes	4,50	4,83	0,92
	P	0,32	0,74			p	0,10	0,89	
J2	Liderados	3,71	4,55	0,000008	T3	Liderados	3,58	4,50	0,000008
	Líderes	4,67	4,83	0,99		Líderes	4,67	4,83	0,99
	P	0,04	0,87			p	0,02	0,81	
J3	Liderados	3,66	4,53	0,000008	T4	Liderados	3,70	4,52	0,000008
	Líderes	4,50	4,83	0,93		Líderes	4,17	4,83	0,59
	P	0,17	0,88			p	0,62	0,85	

Q	Cargos	Situação		P	Q	Cargos	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
K1	Liderados	3,76	4,36	0,0003	T5	Liderados	3,57	4,50	0,000008
	Líderes	4,33	4,67	0,93		Líderes	4,17	4,83	0,55
	P	0,46	0,86			P	0,37	0,81	

Fonte: Elaborada pela autora

Na Situação Real a diferença de pontuação dos liderados para os líderes fica evidente nas categorias (D1) Assume totalmente a responsabilidade de suas próprias ações e decisões. Não culpa os outros, (I1) Procura oferecer *feedback* às pessoas, (J2) A equipe confia nele, (M3) Estimula a equipe a desenvolver a flexibilidade, (S4) Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores e (T3) A equipe diz que ele compartilha o seu conhecimento.

Os valores correspondentes à coluna Real na perspectiva dos liderados apontam uma diferença significativa em relação aos apontamentos da Situação Ideal, que reflete que na opinião dos operadores de que os líderes têm potencial de desenvolvimento em todas as características.

Foram realizadas análises descritivas de forma detalhada, considerando os valores percentuais referentes a frequência média das respostas. A Tabela 12 apresenta os resultados da aplicação em EX, do questionário das características necessárias aos líderes pela perspectiva Real e Ideal dos operadores para a perenização do CC (Q1) e a Figura 20 a visualização gráfica do comportamento dessas notas.

Tabela 12: Percentual por parâmetro de frequência de Q1EX

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
2%	8%	29%	42%	19%	A1	Meu gestor defende seus interesses e seus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva. (Assertividade)	1%	3%	12%	42%	42%
6%	15%	24%	32%	23%	A2	A equipe percebe assertividade em seu comportamento.	1%	1%	6%	38%	54%
5%	19%	30%	27%	19%	A3	Desafia a equipe a ter um comportamento assertivo , ou seja, defender nossos interesses.	0%	4%	10%	42%	44%
2%	8%	23%	39%	28%	B1	Interage frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos .	1%	2%	9%	34%	55%
4%	9%	23%	29%	36%	B2	A equipe reconhece a sua disposição para aprender .	0%	2%	8%	25%	65%

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
4%	10%	30%	27%	30%	B3	Encoraja os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender.	0%	1%	12%	42%	45%
1%	12%	22%	38%	27%	C1	Tem facilidade e disposição para ensinar.	0%	2%	5%	39%	54%
3%	5%	27%	31%	35%	C2	A equipe diz que ele ensina bem.	1%	1%	4%	35%	60%
3%	17%	32%	26%	22%	C3	Estimula a equipe a ensinar uns aos outros de acordo com as necessidades.	0%	2%	18%	36%	44%
6%	16%	15%	31%	32%	D1	Assume totalmente a responsabilidade de suas próprias ações e decisões. Não culpa os outros.	1%	1%	10%	29%	60%
2%	5%	18%	38%	38%	D2	As pessoas o identificam como alguém responsável e comprometido.	0%	1%	10%	33%	57%
3%	7%	18%	35%	38%	D3	Estimula aos membros da equipe para que assumam responsabilidades com seriedade.	0%	2%	6%	29%	63%
2%	12%	19%	40%	27%	E1	Auxilia as pessoas mesmo que isso não faça parte do seu trabalho.	0%	1%	10%	41%	48%
3%	11%	15%	33%	38%	E2	A equipe o considera um líder cooperativo.	0%	4%	4%	35%	58%
7%	9%	24%	33%	28%	E3	Estimula a equipe a cooperar uns com os outros.	2%	2%	5%	38%	54%
2%	8%	13%	39%	38%	F1	Meu gestor tem habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.	1%	3%	6%	29%	62%
1%	9%	22%	38%	31%	F2	Pessoas o veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas.	0%	2%	4%	34%	61%
3%	12%	19%	38%	29%	F3	Encoraja os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem sua participação.	0%	1%	7%	33%	60%
4%	5%	22%	38%	31%	G1	Toma diariamente, individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.	0%	2%	7%	42%	49%
2%	13%	29%	25%	32%	G2	A equipe considera suas decisões adequadas.	0%	3%	5%	37%	56%
7%	21%	25%	29%	18%	G3	Estimula a equipe a tomar decisões.	0%	4%	6%	38%	53%
3%	8%	18%	37%	35%	H1	Quando conversa com as pessoas se concentra nela tanto visualmente quanto na escuta.	1%	0%	5%	31%	63%
2%	13%	26%	35%	24%	H2	Para as pessoas ele se comunica bem.	0%	2%	7%	34%	58%
1%	9%	21%	36%	34%	H3	Estimula discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação.	0%	1%	4%	31%	64%
8%	11%	21%	33%	28%	I1	Procura oferecer feedback às pessoas.	2%	1%	7%	32%	59%

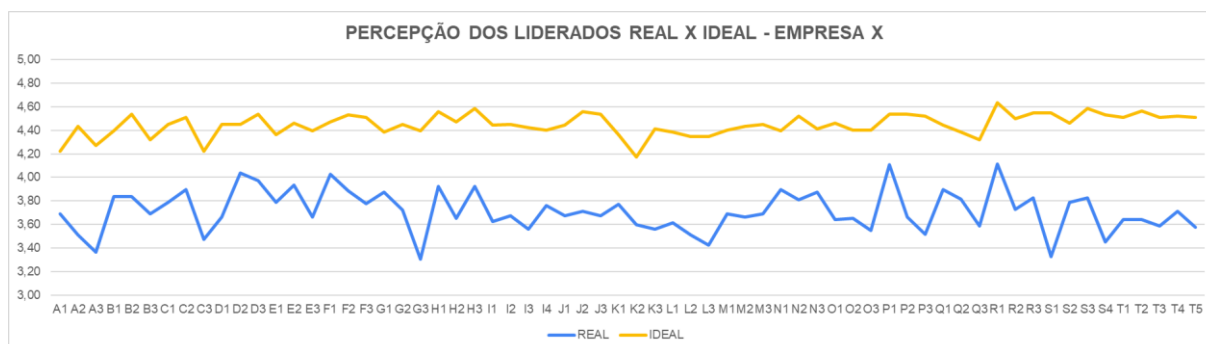
REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
4%	13%	22%	33%	28%	I2	A equipe dá retorno sobre suas decisões.	2%	0%	6%	36%	57%
3%	15%	28%	31%	23%	I3	A equipe o considera como alguém que oferece e sabe receber feedback .	0%	3%	6%	38%	54%
3%	11%	22%	37%	28%	I4	Estimula a equipe a dar feedback .	0%	4%	6%	37%	54%
5%	11%	25%	32%	28%	J1	Mantém as promessas que faz e realiza ações consistentes com suas palavras .	1%	0%	7%	38%	54%
4%	9%	26%	36%	26%	J2	A equipe confia nele.	0%	1%	6%	30%	63%
6%	10%	28%	25%	32%	J3	Estimula a equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.	1%	1%	6%	28%	64%
4%	6%	30%	31%	30%	K1	Delega atividades e desenvolve autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.	1%	3%	7%	38%	52%
7%	13%	21%	34%	26%	K2	As pessoas dizem que sabe delegar e dar autonomia .	3%	3%	10%	43%	41%
7%	8%	29%	37%	20%	K3	A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a participação dele .	0%	1%	6%	44%	49%
4%	14%	23%	34%	25%	L1	É capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa .	1%	2%	7%	38%	52%
8%	15%	20%	32%	25%	L2	Pessoas dizem que ele é capaz de compreendê-las sem julgamento .	2%	3%	7%	36%	53%
7%	16%	25%	32%	20%	L3	Ele estimula a equipe a desenvolver a empatia .	2%	1%	10%	36%	52%
5%	9%	21%	43%	22%	M1	É flexível ao novo e a situações inesperadas.	0%	1%	7%	43%	49%
3%	13%	21%	42%	21%	M2	Pessoas dizem que é flexível e capaz de aceitar mudanças.	1%	2%	2%	43%	52%
5%	7%	26%	39%	23%	M3	Estimula a equipe a desenvolver a flexibilidade .	1%	1%	6%	37%	56%
2%	5%	27%	35%	32%	N1	Meu gestor é proativo e sabe lidar com tarefas antes mesmo de ser solicitado .	1%	2%	8%	36%	54%
2%	11%	25%	30%	33%	N2	Pessoas dizem que ele tem iniciativa .	0%	1%	3%	39%	57%
2%	7%	24%	37%	31%	N3	Estimula a equipe a desenvolver iniciativa .	0%	4%	4%	39%	53%
6%	10%	25%	34%	26%	O1	Busca e testa novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas.	0%	2%	4%	40%	54%
6%	8%	29%	31%	27%	O2	As pessoas o veem como alguém criativo .	1%	2%	7%	37%	54%
3%	15%	27%	34%	21%	O3	Influência e gera um ambiente que facilite a criação e a inovação .	1%	0%	8%	40%	51%
2%	6%	13%	39%	40%	P1	É determinado e se sente competente para realizar suas atividades profissionais.	0%	1%	8%	28%	63%
3%	9%	32%	33%	24%	P2	A equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador .	0%	1%	7%	30%	63%
6%	13%	25%	35%	21%	P3	Encoraja e motiva a equipe.	0%	0%	6%	37%	58%

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
1%	8%	20%	43%	28%	Q1	Se recupera rápido quando enfrenta contratemplos no trabalho.	1%	2%	6%	35%	57%
1%	9%	24%	40%	26%	Q2	Pessoas dizem que é resiliente .	1%	2%	7%	38%	52%
4%	11%	32%	31%	23%	Q3	Estimula a equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso .	0%	2%	12%	39%	47%
3%	6%	13%	33%	45%	R1	O trabalho em equipe faz parte do trabalho diário em nossa empresa.	0%	2%	3%	25%	70%
4%	11%	25%	30%	31%	R2	Pessoas dizem que ele trabalha bem em equipe .	1%	1%	5%	34%	60%
4%	8%	24%	31%	34%	R3	Envolve os funcionários para encontrarem novas soluções.	1%	0%	7%	28%	64%
13%	17%	21%	23%	26%	S1	Meu líder aplica as mesmas regras para toda a equipe .	0%	3%	8%	21%	68%
4%	8%	23%	37%	29%	S2	Dá bom exemplo pela maneira como se comporta.	0%	1%	8%	36%	56%
6%	7%	18%	38%	32%	S3	A equipe o vê como exemplo .	0%	2%	5%	26%	67%
8%	13%	28%	28%	23%	S4	Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores .	0%	0%	6%	36%	59%
4%	10%	30%	32%	25%	T1	Compartilha ativamente seus conhecimentos e suas ideias com os outros.	0%	0%	5%	39%	56%
3%	10%	36%	23%	28%	T2	A equipe compartilha com ele suas atividades e conhecimento , possibilitando troca de experiências.	0%	1%	9%	23%	67%
3%	10%	37%	28%	23%	T3	Os membros da equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.	1%	0%	6%	34%	60%
4%	8%	31%	29%	29%	T4	A equipe diz que ele compartilha o seu conhecimento .	1%	0%	8%	29%	63%
1%	16%	31%	28%	24%	T5	Estimula a equipe a compartilhar seus conhecimentos .	0%	0%	7%	36%	58%

Fonte: Elaborada pela autora

Ao serem analisadas as respostas de forma minuciosa, é possível destacar que, para os liderados (EX), as características Reais que se encontravam mais distantes das Ideais e, portanto, apresentaram maior diferença entre as frequências ($\bar{x} = 43\%$), foram respectivamente: (G3) Estimula a equipe a tomar decisão, (S4) Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores e (S1) Aplicação das mesmas regras para toda a equipe, conforme demonstrado na Figura 20:

Figura 20: Representação gráfica de Q1EX



Fonte: Elaborada pela autora

De maneira similar, realizou-se o Q2, onde se verificou a autoavaliação dos líderes em relação às suas próprias percepções Real e Ideal sobre as características apresentadas. Foi efetuada uma análise descritiva das respostas, considerando as frequências das respostas, conforme Tabela 13.

Tabela 13: Percentual por parâmetro de frequência de Q2EX

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
17%	17%	0%	50%	17%	A1	Considero que defendo meus interesses e meus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva (assertividade)	17%	0%	17%	33%	33%
0%	17%	33%	17%	33%	A2	A equipe percebe assertividade em meu comportamento.	0%	17%	0%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	A3	Desafio a equipe a ter um comportamento assertivo , ou seja, a defender seus interesses e pontos de vistas sem agressividade.	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	33%	33%	33%	B1	Interajo frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos .	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	0%	67%	33%	B2	Minha equipe reconhece minha disposição para aprender .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	B3	Encorajo os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender .	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	C1	Tenho facilidade e disposição para ensinar .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	83%	17%	C2	Minha equipe diz que ensino bem .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	67%	17%	C3	Estimulo a equipe a ensinar uns aos outros, de acordo com as necessidades.	0%	0%	0%	17%	83%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	0%	17%	83%	D1	Assumo totalmente a responsabilidade por minhas próprias ações e decisões. Não culpo os outros.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	D2	As pessoas me identificam como alguém responsável e comprometido.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	D3	Estimulo aos membros da minha equipe que assumam responsabilidades com seriedade.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	E1	Auxílio as pessoas , mesmo que isso não faça parte do meu trabalho.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	E2	Minha equipe me considera um líder cooperativo .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	E3	Estimulo minha equipe a cooperar uns com os outros.	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	F1	Tenho habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	67%	33%	F2	Pessoas me veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	83%	17%	F3	Encorajo os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem minha participação.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	33%	33%	33%	G1	Tomo diariamente, de forma individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	17%	67%	17%	G2	Minha equipe considera minhas tomadas decisões adequadas.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	67%	33%	G3	Eu estimulo minha equipe a tomar decisões .	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	33%	17%	50%	H1	Quando converso com as pessoas , concentro-me nelas, tanto visualmente quanto na escuta.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	0%	50%	50%	H2	Para as pessoas, comunico-me bem.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	17%	0%	50%	33%	H3	Estimulo a discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	17%	83%	I1	Procuro oferecer feedback às pessoas.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	67%	33%	I2	Minha equipe me retorna sobre minhas decisões.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	67%	33%	I3	Minha equipe considera que ofereço e sei receber feedback .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	33%	50%	17%	I4	Estimulo minha equipe a dar feedback .	0%	0%	0%	17%	83%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	17%	33%	50%	J1	Mantenho as promessas que faço e realizo ações consistentes com minhas palavras.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	J2	A equipe confia em mim.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	J3	Estimulo minha equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	K1	Delego atividades e desenvolvo autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	17%	67%	17%	K2	As pessoas dizem que sei delegar e dar autonomia .	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	33%	33%	33%	K3	A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a minha participação.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	0%	83%	17%	L1	Sou capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	L2	Pessoas dizem que eu sou capaz de compreendê-las sem julgamento.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	33%	33%	33%	L3	Estimulo minha equipe a desenvolver a empatia .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	67%	33%	M1	Sou flexível ao novo ou situações inesperadas.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	M2	Pessoas dizem que sou flexível e capaz de aceitar mudanças.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	0%	83%	M3	Estimulo minha equipe a desenvolver a flexibilidade .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	N1	Considero-me proativo e sei lidar com tarefas, antes mesmo de ser solicitado.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	N2	Pessoas dizem que tenho iniciativa .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	17%	67%	N3	Estimulo minha equipe a desenvolver iniciativa .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	50%	33%	O1	Busco e testo novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	67%	17%	O2	As pessoas me veem como alguém criativo .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	83%	17%	O3	Influencio e gero um ambiente que facilite a criação e a inovação .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	P1	Eu sou determinado e me sinto competente para realizar minhas atividades profissionais .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	P2	Minha equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	33%	17%	50%	P3	Encorajo e motivo minha equipe.	0%	0%	0%	17%	83%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EX)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	0%	67%	33%	Q1	Me recupero rápido quando enfrento contratempos no trabalho.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	67%	17%	Q2	Pessoas dizem que sou resiliente .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	Q3	Estimulo minha equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	R1	O trabalho em equipe faz parte do trabalho diário em nossa empresa.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	17%	50%	33%	R2	Pessoas dizem que trabalho bem em equipe .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	33%	17%	50%	R3	Envolver os funcionários em equipe para encontrarem novas soluções.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	0%	67%	33%	S1	Aplico as mesmas regras para toda a equipe.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	S2	Dou bom exemplo pela maneira como me comporto.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	S3	A equipe me vê como exemplo .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	S4	Estimulo minha equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores .	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	T1	Compartilho ativamente meus conhecimentos e minhas ideias com os outros.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	50%	50%	T2	A equipe compartilha comigo suas atividades e conhecimentos, possibilitando troca de experiências.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	0%	0%	33%	67%	T3	Os membros da minha equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.	0%	0%	0%	17%	83%
0%	17%	0%	33%	50%	T4	Minha equipe diz que compartilho meus conhecimentos .	0%	0%	0%	17%	83%
0%	17%	0%	33%	50%	T5	Estimulo minha equipe a compartilhar seus conhecimentos .	0%	0%	0%	17%	83%

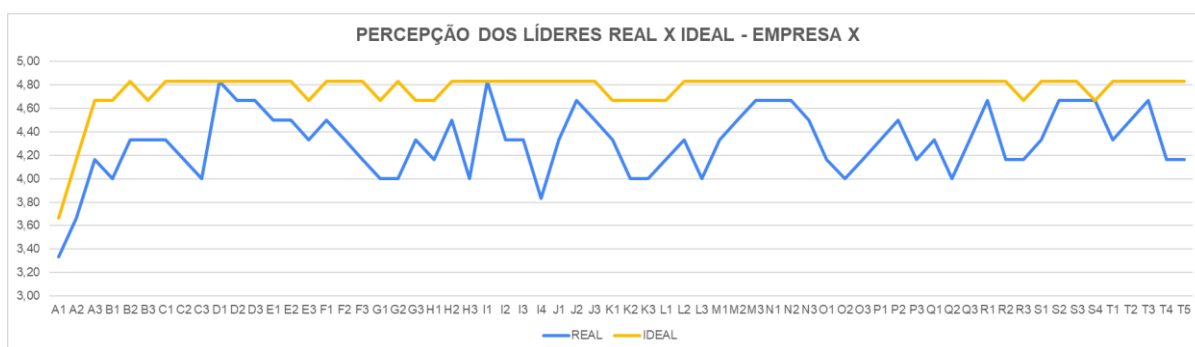
Fonte: Elaborada pela autora

Como o líder percebe-se, de acordo com a coluna real, as características com maior percentual de diferença seriam: (A2) A equipe percebe assertividade em meu comportamento, (B1) Interajo frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos, (H1) Quando converso com as pessoas me concentro nela tanto visualmente quanto na escuta, (I4) Estimulo minha equipe a dar *feedback*, (K3) A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a minha participação, (L3) Estimulo minha equipe a desenvolver a empatia, (P3) Encorajo e motivo

minha equipe, (R3) Envolver os funcionários em equipe para encontrarem novas soluções. Nesse caso, em todas as questões da parte real, as respostas de cada uma das questões encontram-se com valor de 33% na coluna “com regular frequência”.

De acordo com a Figura 21, verificou-se que, ao se autoavaliarem, os líderes (EX) mantiveram o valor máximo na maioria das pontuações para características Ideais inerentes às competências atribuídas a eles mesmos e, portanto, a linha de tendência se mostrou estável.

Figura 21: Representação gráfica de Q2EX



Fonte: Elaborada pela autora

4.1.3 Análise estatística da perspectiva Real e Ideal dos líderes e dos liderados em relação às características presentes no líder para o CC (Q1EY e Q2EY).

De igual modo, em EY, foi evidenciado pelos apontamentos, a percepção dos liderados e a autoavaliação dos líderes em relação às competências necessárias para o CC, sob a perspectiva Real e Ideal.

Verificou-se pelo valor de $p = 0,04$ que houve uma interação entre as notas atribuídas pelos líderes e liderados para as Situações Real e Ideal. Isto quer dizer que a combinação entre Cargos e Situações pode expor diferentes respostas.

A Tabela 14 apresenta as notas médias dadas a cada uma das questões pelos resultados de Q1 e Q2 para ambas as Situações por meio da comparação entre médias de Tukey, que verifica a probabilidade destas médias serem iguais.

Tabela 14: Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Cargos e Situações para EY

Q	Situação			P		Situação			p
	Cargos	Média Real	Média Ideal			Cargos	Média Real	Média Ideal	
A1	Liderados	3,88	4,36	0,000008	K2	Liderados	3,66	4,21	0,000008
	Líderes	3,58	4,25	0,36		Líderes	3,75	4,33	0,61
	P	0,74	0,98			p	0,99	0,98	
A2	Liderados	3,92	4,39	0,000008	K3	Liderados	3,76	4,36	0,000008
	Líderes	4,08	4,58	0,59		Líderes	4,17	4,67	0,63
	P	0,94	0,90			p	0,54	0,75	
A3	Liderados	3,79	4,40	0,000008	L1	Liderados	3,80	4,48	0,000008
	Líderes	3,58	4,33	0,25		Líderes	4,33	4,67	0,85
	P	0,90	1,00			p	0,29	0,93	
B1	Liderados	3,90	4,48	0,000006	L2	Liderados	3,84	4,47	0,000008
	Líderes	3,75	4,67	0,11		Líderes	4,08	4,58	0,63
	P	0,95	0,92			p	0,85	0,98	
B2	Liderados	3,99	4,50	0,000008	L3	Liderados	3,79	4,43	0,000008
	Líderes	4,42	4,58	0,98		Líderes	3,83	4,67	0,19
	P	0,49	0,99			p	1,00	0,86	
B3	Liderados	3,90	4,45	0,000008	M1	Liderados	3,98	4,42	0,000008
	Líderes	4,00	4,67	0,33		Líderes	4,25	4,83	0,43
	P	0,99	0,88			P	0,77	0,45	
C1	Liderados	3,93	4,47	0,000008	M2	Liderados	3,93	4,43	0,000008
	Líderes	4,17	4,67	0,61		Líderes	4,08	4,75	0,33
	P	0,85	0,91			P	0,95	0,67	
C2	Liderados	3,97	4,46	0,000008	M3	Liderados	3,86	4,46	0,000008
	Líderes	4,08	4,58	0,60		Líderes	4,00	4,58	0,44
	P	0,98	0,98			P	0,96	0,97	
C3	Liderados	3,81	4,44	0,000008	N1	Liderados	4,03	4,48	0,000008
	Líderes	3,92	4,42	0,62		Líderes	3,92	4,58	0,31
	P	0,99	1,00			P	0,97	0,98	
D1	Liderados	4,06	4,47	0,000001	N2	Liderados	4,05	4,47	0,000008
	Líderes	4,58	4,50	1,00		Líderes	4,08	4,75	0,30
	P	0,27	1,00			P	1,00	0,74	
D2	Liderados	4,12	4,47	0,000003	N3	Liderados	4,05	4,47	0,000008
	Líderes	4,25	4,58	0,81		Líderes	3,83	4,58	0,23
	P	0,96	0,98			P	0,88	0,98	

Q	Situação			P		Q	Situação			P
	Cargos	Média Real	Média Ideal				Cargos	Média Real	Média Ideal	
D3	Liderados	4,20	4,52	0,0001	O1	Liderados	3,92	4,48	0,000008	
	Líderes	4,25	4,67	0,65		Líderes	4,08	4,67	0,47	
	P	1,00	0,94			P	0,94	0,92		
E1	Liderados	4,02	4,43	0,00001	O2	Liderados	3,90	4,46	0,000008	
	Líderes	4,33	4,58	0,92		Líderes	4,00	4,83	0,14	
	P	0,69	0,95			P	0,98	0,54		
E2	Liderados	4,07	4,48	0,000008	O3	Liderados	3,83	4,45	0,000008	
	Líderes	4,33	4,58	0,92		Líderes	3,75	4,67	0,11	
	P	0,77	0,98			P	0,99	0,88		
E3	Liderados	3,94	4,47	0,000008	P1	Liderados	4,12	4,47	0,00004	
	Líderes	4,00	4,50	0,61		Líderes	4,33	4,67	0,81	
	P	1,00	1,00			P	0,86	0,89		
F1	Liderados	4,10	4,50	0,00001	P2	Liderados	4,01	4,85	0,000008	
	Líderes	4,08	4,58	0,57		Líderes	4,25	4,75	0,59	
	P	1,00	0,99			P	0,84	0,89		
F2	Liderados	4,03	4,48	0,000008	P3	Liderados	3,85	4,46	0,000008	
	Líderes	4,17	4,58	0,70		Líderes	4,00	4,75	0,25	
	P	0,96	0,98			P	0,96	0,75		
F3	Liderados	4,06	4,52	0,000008	Q1	Liderados	4,00	4,43	0,000008	
	Líderes	3,83	4,42	0,45		Líderes	4,00	4,67	0,32	
	P	0,86	0,98			P	1,00	0,83		
G1	Liderados	4,03	4,48	0,000008	Q2	Liderados	3,94	4,46	0,000008	
	Líderes	4,33	4,58	0,92		Líderes	3,92	4,67	0,22	
	P	0,69	0,98			p	1,00	0,89		
G2	Liderados	3,92	4,44	0,000008	Q3	Liderados	3,94	4,43	0,000008	
	Líderes	4,08	4,42	0,83		Líderes	4,00	4,42	0,70	
	P	0,94	1,00			p	1,00	1,00		
G3	Liderados	3,73	4,44	0,000008	R1	Liderados	4,01	4,50	0,000008	
	Líderes	4,00	4,50	0,62		Líderes	4,33	4,83	0,60	
	P	0,81	1,00			p	0,67	0,66		
H1	Liderados	3,97	4,51	0,000008	R2	Liderados	3,92	4,47	0,000008	
	Líderes	4,00	4,67	0,35		Líderes	4,33	4,75	0,71	
	P	1,00	0,95			p	0,47	0,75		
H2	Liderados	3,86	4,43	0,000008	R3	Liderados	3,94	4,46	0,000008	
	Líderes	3,67	4,58	0,12		Líderes	4,25	4,67	0,72	

Q	Situação			P	Q	Situação			P
	Cargos	Média Real	Média Ideal			Cargos	Média Real	Média Ideal	
	P	0,92	0,96			p	0,70	0,89	
H3	Liderados	3,95	4,51	0,000008	S1	Liderados	3,65	4,47	0,000008
	Líderes	3,83	4,67	0,17		Líderes	4,33	4,58	0,94
	P	0,98	0,95			p	0,14	0,99	
I1	Liderados	3,88	4,50	0,000008	S2	Liderados	4,01	4,47	0,000008
	Líderes	3,83	4,75	0,11		Líderes	4,25	4,75	0,59
	P	1,00	0,83			p	0,84	0,77	
I2	Liderados	3,88	4,46	0,000008	S3	Liderados	4,02	4,49	0,000008
	Líderes	3,67	4,67	0,06		Líderes	4,17	4,67	0,55
	P	0,88	0,89			p	0,95	0,92	
I3	Liderados	3,88	4,46	0,000008	S4	Liderados	3,83	4,48	0,000008
	Líderes	3,67	4,58	0,10		Líderes	4,33	4,67	0,85
	P	0,88	0,97			p	0,33	0,92	
I4	Liderados	3,88	4,45	0,000008	T1	Liderados	3,88	4,46	0,000008
	Líderes	3,67	4,50	0,14		Líderes	4,25	4,83	0,47
	P	0,87	1,00			p	0,57	0,58	
J1	Liderados	3,90	4,47	0,000008	T2	Liderados	3,94	4,46	0,000008
	Líderes	4,17	4,42	0,92		Líderes	4,17	4,58	0,71
	P	0,79	1,00			p	0,85	0,97	
J2	Liderados	3,96	4,48	0,000008	T3	Liderados	3,84	4,46	0,000008
	Líderes	4,17	4,58	0,71		Líderes	3,92	4,67	0,23
	P	0,88	0,99			p	0,99	0,89	
J3	Liderados	3,99	4,55	0,000008	T4	Liderados	3,89	4,47	0,000008
	Líderes	3,92	4,75	0,15		Líderes	3,75	4,42	0,30
	P	0,99	0,89			p	0,96	1,00	
K1	Liderados	3,95	4,40	0,000008	T5	Liderados	3,86	4,49	0,000008
	Líderes	4,33	4,67	0,84		Líderes	4,08	4,67	0,46
	P	0,56	0,81			p	0,87	0,93	

Fonte: Elaborada pela autora

Para os liderados de EY para a Situação Real, os líderes apresentam essas competências, pois avaliaram com nota média mínima de 3,65 (com regular frequência) na questão S1 e nota média máxima de 4,20 (muito frequentemente) na questão D3.

Em relação às percepções dos liderados em relação à Situação Ideal, as notas médias atribuídas pelos liderados da EY variam entre 4,21 (muito frequentemente) para a questão K2,

e 4,85 (aproximando-se de “sempre ou quase sempre”) para a questão P2. Pode-se afirmar, então, que, sob a perspectiva dos liderados, os líderes deveriam ter essas competências.

Os liderados atribuíram notas significativamente maiores para a Situação Ideal em relação à Situação Real ($p < 0,05$), para todas as questões. Isto significa que os liderados idealizam seus líderes melhores do que são atualmente.

Para as questões: A1, A3, B1, F1, F3, H2, H3, I1, I2, I3, I4, J3, N1, N3, O3, Q2 e T4, os liderados atribuíram notas médias para a Situação Real e maiores do que aquelas atribuídas pelos líderes em suas autoavaliações, porém essas diferenças não são significativas ($p > 0,05$).

Apesar de os líderes pontuarem notas médias maiores para a Situação Ideal, não se identificaram diferenças significativas entre as Situações Real e Ideal. Isso quer dizer que os líderes se autoavaliam com notas muito próximas das que consideraram ideais.

A seguir, descreve-se detalhadamente, as respostas do Q1 em EY contidas na Tabela 15.

Tabela 15: Percentual por parâmetro de frequência de Q1EY

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%		Itens	%	%	%	%	%
3%	9%	22%	29%	37%	A1	Meu gestor defende seus interesses e seus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva. (Assertividade)	2%	3%	9%	29%	57%
4%	6%	21%	32%	37%	A2	A equipe percebe assertividade em seu comportamento.	2%	2%	8%	33%	56%
3%	11%	21%	31%	33%	A3	Desafia a equipe a ter um comportamento assertivo , ou seja, defender nossos interesses.	1%	2%	10%	28%	58%
5%	7%	19%	29%	39%	B1	Interage frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos .	2%	1%	5%	30%	61%
6%	5%	19%	24%	46%	B2	A equipe reconhece a sua disposição para aprender .	2%	1%	6%	26%	65%
4%	9%	19%	30%	38%	B3	Encoraja os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender .	1%	1%	9%	29%	60%
4%	9%	18%	27%	42%	C1	Tem facilidade e disposição para ensinar .	2%	1%	8%	27%	62%
5%	6%	18%	28%	42%	C2	A equipe diz que ele ensina bem .	2%	0%	10%	27%	61%
6%	9%	20%	30%	36%	C3	Estimula a equipe a ensinar uns aos outros de acordo com as necessidades.	2%	1%	9%	28%	60%
4%	8%	15%	27%	47%	D1	Assume totalmente a responsabilidade de suas próprias ações e decisões. Não culpa os outros.	2%	1%	7%	26%	64%

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
2%	4%	18%	30%	45%	D2	As pessoas o identificam como alguém responsável e comprometido.	2%	0%	8%	27%	63%
2%	4%	14%	31%	49%	D3	Estimula aos membros da equipe para que assumam responsabilidades com seriedade.	2%	0%	7%	28%	64%
3%	6%	20%	26%	44%	E1	Auxilia as pessoas mesmo que isso não faça parte do seu trabalho.	2%	1%	9%	29%	59%
4%	4%	17%	31%	44%	E2	A equipe o considera um líder cooperativo .	2%	1%	7%	28%	62%
4%	9%	17%	30%	40%	E3	Estimula a equipe a cooperar uns com os outros.	2%	2%	6%	27%	63%
3%	6%	14%	29%	47%	F1	Meu gestor tem habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.	2%	2%	6%	26%	65%
3%	6%	19%	30%	43%	F2	Pessoas o veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas .	2%	1%	7%	28%	63%
3%	8%	15%	28%	46%	F3	Encoraja os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem sua participação.	2%	1%	6%	26%	65%
3%	6%	18%	31%	42%	G1	Toma diariamente, individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.	2%	1%	7%	28%	62%
3%	8%	18%	33%	37%	G2	A equipe considera suas decisões adequadas.	2%	1%	7%	31%	59%
6%	9%	21%	34%	30%	G3	Estimula a equipe a tomar decisões .	2%	1%	7%	29%	60%
6%	5%	17%	29%	42%	H1	Quando conversa com as pessoas se concentra nela tanto visualmente quanto na escuta.	2%	0%	7%	26%	65%
5%	8%	19%	30%	37%	H2	Para as pessoas ele se comunica bem.	2%	2%	8%	27%	61%
5%	6%	19%	28%	42%	H3	Estimula discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação .	2%	1%	7%	25%	65%
6%	8%	19%	28%	39%	I1	Procura oferecer feedback às pessoas.	2%	0%	7%	27%	64%
5%	8%	18%	33%	37%	I2	A equipe dá retorno sobre suas decisões.	2%	1%	8%	29%	61%
4%	8%	20%	31%	36%	I3	A equipe o considera como alguém que oferece e sabe receber feedback .	2%	2%	6%	29%	61%
3%	7%	23%	33%	35%	I4	Estimula a equipe a dar feedback .	2%	2%	6%	30%	60%
6%	7%	18%	31%	38%	J1	Mantém as promessas que faz e realiza ações consistentes com suas palavras .	1%	1%	7%	31%	60%
4%	6%	20%	29%	40%	J2	A equipe confia nele.	2%	1%	6%	29%	62%
6%	6%	16%	30%	43%	J3	Estimula a equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.	1%	1%	6%	24%	67%

REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
5%	4%	19%	33%	39%	K1	Delega atividades e desenvolve autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.	2%	3%	9%	26%	61%
10%	9%	21%	27%	34%	K2	As pessoas dizem que sabe delegar e dar autonomia .	4%	3%	14%	24%	54%
6%	8%	22%	32%	32%	K3	A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a participação dele .	3%	1%	8%	33%	55%
7%	8%	19%	31%	35%	L1	É capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa .	2%	1%	7%	26%	64%
7%	7%	19%	30%	37%	L2	Pessoas dizem que ele é capaz de compreendê-las sem julgamento .	2%	2%	6%	28%	62%
6%	10%	20%	29%	36%	L3	Ele estimula a equipe a desenvolver a empatia .	2%	1%	7%	31%	58%
4%	6%	18%	34%	39%	M1	É flexível ao novo e a situações inesperadas.	2%	2%	8%	30%	58%
4%	7%	19%	33%	38%	M2	Pessoas dizem que é flexível e capaz de aceitar mudanças.	2%	1%	9%	28%	60%
4%	8%	21%	33%	35%	M3	Estimula a equipe a desenvolver a flexibilidade .	1%	1%	8%	29%	61%
2%	8%	15%	33%	42%	N1	Meu gestor é proativo e sabe lidar com tarefas antes mesmo de ser solicitado .	2%	2%	7%	26%	64%
3%	7%	15%	33%	42%	N2	Pessoas dizem que ele tem iniciativa .	2%	1%	7%	28%	62%
3%	7%	15%	31%	44%	N3	Estimula a equipe a desenvolver iniciativa .	2%	2%	7%	27%	62%
5%	6%	18%	33%	38%	O1	Busca e testa novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas.	2%	1%	7%	27%	63%
4%	7%	20%	32%	36%	O2	As pessoas o veem como alguém criativo .	1%	2%	8%	28%	61%
5%	8%	23%	28%	36%	O3	Influência e gera um ambiente que facilite a criação e a inovação .	2%	1%	8%	29%	60%
3%	4%	15%	32%	45%	P1	É determinado e se sente competente para realizar suas atividades profissionais.	2%	1%	7%	28%	62%
6%	5%	16%	30%	43%	P2	A equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador .	2%	1%	7%	23%	68%
5%	9%	18%	31%	36%	P3	Encoraja e motiva a equipe.	2%	1%	9%	26%	62%
3%	6%	19%	33%	39%	Q1	Se recupera rápido quando enfrenta contratempos no trabalho.	2%	1%	9%	27%	60%
4%	5%	20%	33%	38%	Q2	Pessoas dizem que é resiliente .	2%	1%	8%	28%	62%
4%	5%	17%	41%	33%	Q3	Estimula a equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso .	2%	2%	8%	29%	60%

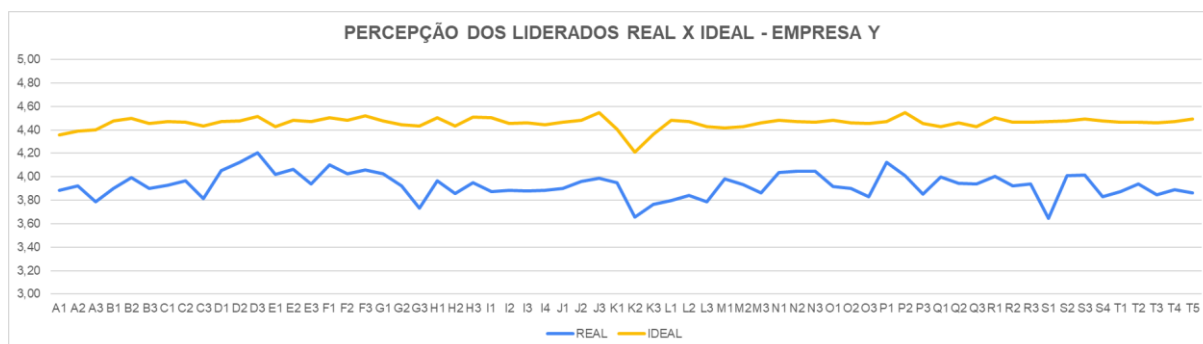
REAL					Cod	QUESTIONÁRIO 1 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
5%	6%	16%	30%	44%	R1	O trabalho em equipe faz parte do trabalho diário em nossa empresa.	2%	0%	6%	28%	64%
4%	7%	19%	33%	37%	R2	Pessoas dizem que ele trabalha bem em equipe .	2%	1%	7%	28%	62%
4%	7%	18%	33%	38%	R3	Envolve os funcionários para encontrarem novas soluções .	2%	1%	8%	27%	62%
10%	10%	18%	30%	33%	S1	Meu líder aplica as mesmas regras para toda a equipe .	2%	2%	6%	26%	64%
4%	6%	17%	31%	42%	S2	Dá bom exemplo pela maneira como se comporta.	2%	1%	7%	26%	64%
3%	6%	16%	35%	39%	S3	A equipe o vê como exemplo .	2%	1%	7%	27%	64%
6%	11%	16%	31%	37%	S4	Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores .	2%	1%	8%	27%	62%
5%	8%	18%	33%	36%	T1	Compartilha ativamente seus conhecimentos e suas ideias com os outros.	2%	1%	8%	27%	62%
4%	7%	18%	34%	37%	T2	A equipe compartilha com ele suas atividades e conhecimento , possibilitando troca de experiências.	2%	1%	8%	27%	62%
4%	7%	21%	34%	33%	T3	Os membros da equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.	1%	2%	8%	27%	62%
4%	6%	22%	34%	35%	T4	A equipe diz que ele compartilha o seu conhecimento .	1%	1%	9%	27%	62%
5%	9%	18%	32%	36%	T5	Estimula a equipe a compartilhar seus conhecimentos .	1%	1%	7%	27%	63%

Fonte: Elaborada pela autora

No caso das respostas dos operadores EY nas Situações Real e Ideal, em comparação à EX, a tendência na Figura 22 apresentou maior uniformidade sem pontos de grande discrepância. Contudo, as frequências com maiores diferenças ($\bar{x} = 26\%$) indicadas foram: (S1) Aplicação das mesmas regras para toda a equipe, (G3) Estimula a equipe a tomar decisão, (L3) Ele estimula a equipe a desenvolver a empatia e (O3) Influencia e gera um ambiente que facilite a criação e a inovação.

No caso das respostas dos operadores EY em comparação à EX, a tendência das linhas na Figura 22 apresentou maior uniformidade sem pontos de grande discrepância.

Figura 22: Representação gráfica de Q1EY



Fonte: Elaborada pela autora

4.1.4 Análise descritiva dos questionários: perspectiva Real e Ideal dos líderes em relação às características presentes neles mesmos para o CC por empresa (Q2EX e Q2EY).

De igual modo, na EY, a Tabela 16 mostra a autoavaliação dos líderes sob a perspectiva Real e Ideal.

Tabela 16: Percentual por parâmetro de frequência de Q2EY

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	67%	17%	17%	A1	Considero que defendo meus interesses e meus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva (assertividade)	0%	0%	33%	33%	33%
0%	0%	33%	50%	17%	A2	A equipe percebe assertividade em meu comportamento.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	33%	17%	17%	33%	A3	Desafio a equipe a ter um comportamento assertivo , ou seja, a defender seus interesses e pontos de vistas sem agressividade.	0%	0%	33%	33%	33%
0%	17%	33%	17%	33%	B1	Interajo frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos .	0%	0%	0%	67%	33%
0%	0%	0%	67%	33%	B2	Minha equipe reconhece minha disposição para aprender .	0%	0%	0%	67%	33%
0%	17%	17%	33%	33%	B3	Encorajo os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender .	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	17%	50%	C1	Tenho facilidade e disposição para ensinar .	0%	0%	0%	50%	50%
0%	0%	50%	17%	33%	C2	Minha equipe diz que ensino bem .	0%	0%	17%	50%	33%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	50%	17%	33%	C3	Estimulo a equipe a ensinar uns aos outros, de acordo com as necessidades.	0%	0%	33%	33%	33%
0%	0%	17%	33%	50%	D1	Assumo totalmente a responsabilidade por minhas próprias ações e decisões. Não culpo os outros.	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	0%	83%	17%	D2	As pessoas me identificam como alguém responsável e comprometido.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	D3	Estimulo aos membros da minha equipe que assumam responsabilidades com seriedade.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	E1	Auxilio as pessoas , mesmo que isso não faça parte do meu trabalho.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	E2	Minha equipe me considera um líder cooperativo .	0%	0%	17%	50%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	E3	Estimulo minha equipe a cooperar uns com os outros.	0%	0%	17%	50%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	F1	Tenho habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	F2	Pessoas me veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas .	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	67%	0%	33%	F3	Encorajo os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem minha participação.	0%	0%	33%	33%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	G1	Tomo diariamente, de forma individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	50%	17%	33%	G2	Minha equipe considera minhas tomadas decisões adequadas.	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	50%	17%	33%	G3	Eu estimulo minha equipe a tomar decisões .	0%	0%	33%	33%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	H1	Quando converso com as pessoas , concentro-me nelas, tanto visualmente quanto na escuta.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	67%	0%	33%	H2	Para as pessoas, comunico-me bem.	0%	0%	17%	50%	33%
0%	0%	33%	50%	17%	H3	Estimulo a discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação .	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	67%	17%	I1	Procuro oferecer feedback às pessoas.	0%	0%	0%	50%	50%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	33%	50%	17%	I2	Minha equipe me retorna sobre minhas decisões.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	50%	17%	33%	I3	Minha equipe considera que ofereço e sei receber feedback .	0%	0%	0%	50%	50%
0%	0%	33%	17%	50%	I4	Estimulo minha equipe a dar feedback .	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	J1	Mantenho as promessas que faço e realizo ações consistentes com minhas palavras .	0%	17%	17%	17%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	J2	A equipe confia em mim.	0%	17%	17%	0%	67%
0%	0%	33%	33%	33%	J3	Estimulo minha equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.	0%	0%	0%	50%	50%
0%	0%	0%	67%	33%	K1	Delego atividades e desenvolvo autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.	0%	0%	0%	50%	50%
0%	0%	33%	50%	17%	K2	As pessoas dizem que sei delegar e dar autonomia .	0%	0%	0%	83%	17%
0%	0%	17%	33%	50%	K3	A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a minha participação .	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	L1	Sou capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa .	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	L2	Pessoas dizem que eu sou capaz de compreendê-las sem julgamento .	0%	0%	0%	67%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	L3	Estimulo minha equipe a desenvolver a empatia .	0%	0%	0%	67%	33%
0%	0%	17%	33%	50%	M1	Sou flexível ao novo ou situações inesperadas.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	17%	50%	33%	M2	Pessoas dizem que sou flexível e capaz de aceitar mudanças.	0%	0%	0%	33%	67%
0%	0%	50%	17%	33%	M3	Estimulo minha equipe a desenvolver a flexibilidade .	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	50%	17%	33%	N1	Considero-me proativo e sei lidar com tarefas, antes mesmo de ser solicitado.	0%	0%	33%	17%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	N2	Pessoas dizem que tenho iniciativa .	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	50%	17%	33%	N3	Estimulo minha equipe a desenvolver iniciativa .	0%	17%	0%	33%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	O1	Busco e testo novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas .	0%	0%	33%	0%	67%
0%	0%	17%	50%	33%	O2	As pessoas me veem como alguém criativo .	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	33%	33%	33%	O3	Influencio e gero um ambiente que facilite a criação e a inovação .	0%	0%	33%	0%	67%

REAL					Cód.	QUESTIONÁRIO 2 (EY)	IDEAL				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
%	%	%	%	%			%	%	%	%	%
0%	0%	17%	33%	50%	P1	Eu sou determinado e me sinto competente para realizar minhas atividades profissionais.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	33%	50%	P2	Minha equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	33%	33%	33%	P3	Encorajo e motivo minha equipe.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	33%	17%	50%	Q1	Me recupero rápido quando enfrento contratempos no trabalho.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	50%	17%	Q2	Pessoas dizem que sou resiliente.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	Q3	Estimulo minha equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso.	0%	0%	33%	33%	33%
0%	0%	17%	33%	50%	R1	O trabalho em equipe faz parte do trabalho diário em nossa empresa.	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	17%	50%	33%	R2	Pessoas dizem que trabalho bem em equipe.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	R3	Envolvo os funcionários em equipe para encontrarem novas soluções.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	S1	Aplico as mesmas regras para toda a equipe.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	17%	50%	S2	Dou bom exemplo pela maneira como me comporto.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	50%	33%	S3	A equipe me vê como exemplo.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	17%	33%	50%	S4	Estimulo minha equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	17%	50%	33%	T1	Compartilho ativamente meus conhecimentos e minhas ideias com os outros.	0%	0%	17%	0%	83%
0%	0%	17%	33%	50%	T2	A equipe compartilha comigo suas atividades e conhecimentos, possibilitando troca de experiências.	0%	0%	17%	33%	50%
0%	0%	33%	33%	33%	T3	Os membros da minha equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.	0%	0%	17%	17%	67%
0%	0%	50%	17%	33%	T4	Minha equipe diz que compartilho meus conhecimentos.	0%	0%	17%	50%	33%
0%	0%	33%	33%	33%	T5	Estimulo minha equipe a compartilhar seus conhecimentos.	0%	0%	17%	33%	50%

Fonte: Elaborada pela autora

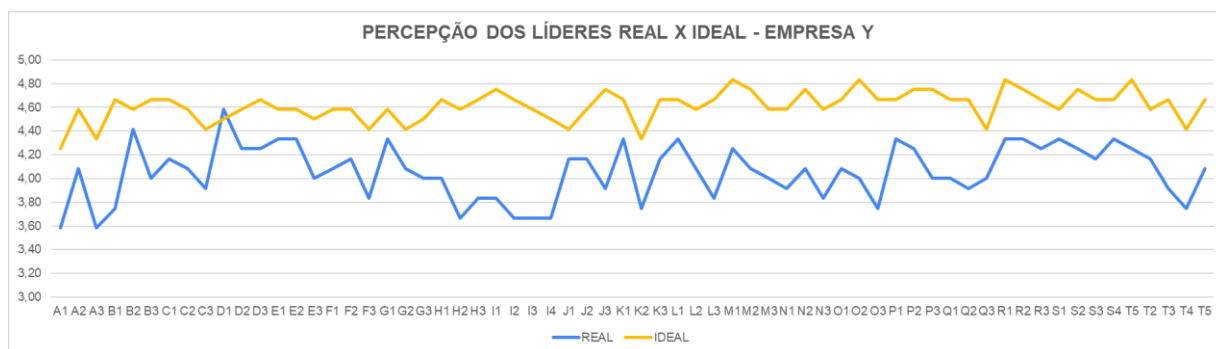
As questões com 50% de diferença entre Real e Ideal foram: (I3) Minha equipe considera que ofereço e sei receber *feedback*, (H2) Para as pessoas, comunico-me bem. (B1) Minha equipe reconhece minha disposição em aprender.

Para uma diferença de 33% entre o real e ideal, as características identificadas foram: (A1) Considero que defendo meus interesses e meus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva, (F3) Encorajo os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem minha participação. (C2) Minha equipe diz que ensino bem. (N3) Estimulo minha equipe a desenvolver iniciativa. (T4) Minha equipe diz que compartilho meus conhecimentos.

Nas demais categorias ficou perceptível, devido aos muitos apontamentos na coluna “com Regular Frequência”, uma alta neutralidade nas respostas.

Ao observar a Figura 23, o ponto (D1) Assumo totalmente a responsabilidade por minhas próprias ações e decisões, ao indicar que a soma do valor da coluna Real está acima do valor da coluna Ideal, representa que, sob o ponto de vista dos líderes, na prática da rotina diária eles mantêm essas características acima do que consideram ideal.

Figura 23: Representação gráfica de Q2EY



Fonte: Elaborada pela autora

4.1.5 Análise descritiva dos questionários das características do líder que impactam o CC, sob a perspectiva dos líderes, dos liderados e por empresa (Q3EX e Q3EY).

Foi adotado, para Q3, o mesmo procedimento de análise descritiva das respostas, considerando as frequências e percentuais, divididas por líderes e liderados das duas empresas, descrito na Tabela 17:

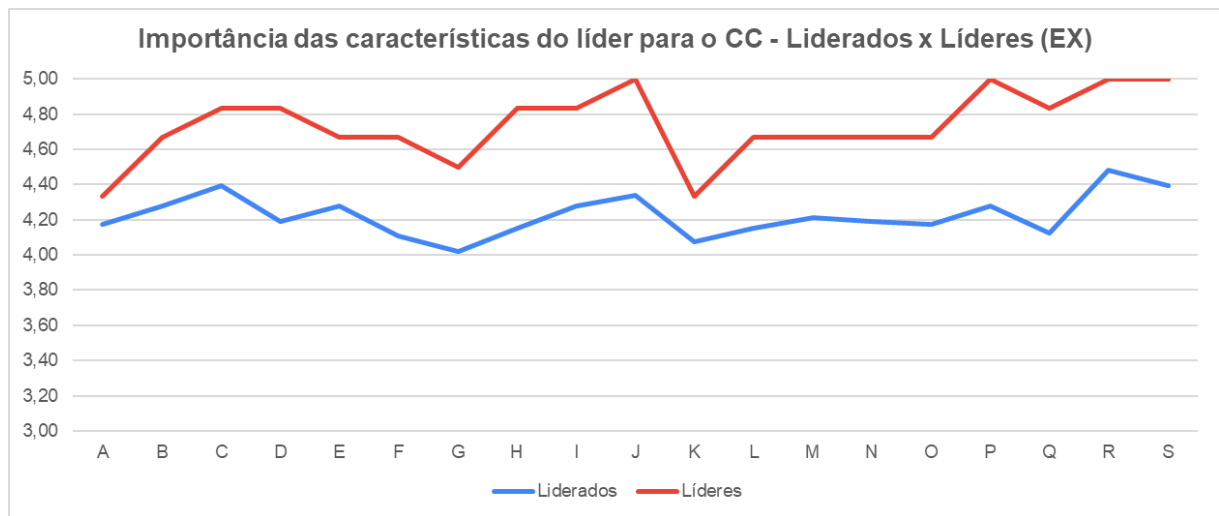
Tabela 17: Percentual de grau de importância de Q3EX

QUESTIONÁRIO 3 / EX		LIDERADOS										LÍDERES									
Cod	Variável	A		B		C		D		E		A		B		C		D		E	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A	Quanto mais assertivo o líder, maior o CC.	0	0%	2	2%	16	15%	48	46%	38	37%	0	0%	1	17%	0	0%	1	17%	4	67%
B	A habilidade do líder em aprender coisas novas estimula o CC.	0	0%	2	2%	12	12%	45	43%	45	43%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
C	A capacidade de ensinar do líder facilita o CC.	0	0%	2	2%	12	12%	33	32%	57	55%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
D	Quanto maior o senso do líder em assumir responsabilidades , melhor o CC.	0	0%	5	5%	16	15%	37	36%	46	44%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
E	O líder que coopera facilita o CC.	0	0%	4	4%	13	13%	37	36%	50	48%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
F	O líder que utiliza soluções alternativas para resolução dos problemas é fundamental para o CC.	2	2%	2	2%	13	13%	43	42%	42	41%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
G	Existe uma relação positiva entre a capacidade do líder de tomada de decisão e o CC.	0	0%	7	7%	19	18%	38	37%	39	38%	0	0%	0	0%	0	0%	3	50%	3	50%
H	A não existência de barreiras na comunicação entre o líder e sua equipe auxilia no CC.	2	2%	7	7%	13	13%	28	27%	53	51%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
I	O estímulo da prática do feedback pelo líder é essencial para o CC.	0	0%	3	3%	18	17%	30	29%	53	51%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
J	Um ambiente de confiança favorece o CC	1	1%	3	3%	10	10%	36	35%	54	52%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
K	A liberdade estimulada pelo líder para a realização das atividades de forma autônoma impacta positivamente no CC.	0	0%	5	5%	20	19%	41	39%	38	37%	0	0%	0	0%	1	17%	2	33%	3	50%
L	O desenvolvimento e a aplicação da empatia pelo líder beneficiam o CC.	2	2%	1	1%	20	19%	37	36%	44	42%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
M	Um líder adaptável ao novo e ao inusitado facilitam o CC.	0	0%	1	1%	19	18%	41	39%	43	41%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
N	O líder que se antecipa às situações favorece o CC.	0	0%	5	5%	13	13%	43	41%	43	41%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
O	Quanto maior o grau de percepção do líder em criar e inovar , maior será a intenção de CC.	0	0%	5	5%	17	16%	37	36%	45	43%	0	0%	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%
P	Líderes motivados estão mais abertos ao CC.	0	0%	4	4%	17	16%	29	28%	54	52%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
Q	O líder resiliente auxilia no processo de CC.	1	1%	5	5%	10	10%	52	50%	36	35%	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%
R	O líder que trabalha em equipe facilita no CC.	0	0%	3	3%	8	8%	29	28%	64	62%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
S	Quanto mais favorável e transparente a atitude do líder, mais fácil é o CC.	1	1%	3	3%	12	12%	26	25%	62	60%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%

Fonte: Elaborada pela autora

Na análise das respostas, de maneira específica para a EX, tanto operadores quanto líderes apontaram as características do líder como importantes para o CC, uma vez que as respostas representaram um valor acima de 75% para a soma dos itens “Muito Importante” e “Extremamente Importante”. Já para os líderes, as notas foram 100% nesses dois critérios de pontuação, exceto para as categorias Autonomia e Assertividade, conforme Figura 24.

Figura 24: Importância das características do líder em relação ao CC sob a perspectiva de líderes e liderados em EX



Fonte: Elaborada pela autora

Da mesma forma, os resultados referentes a EY serão apresentados na Tabela 18.

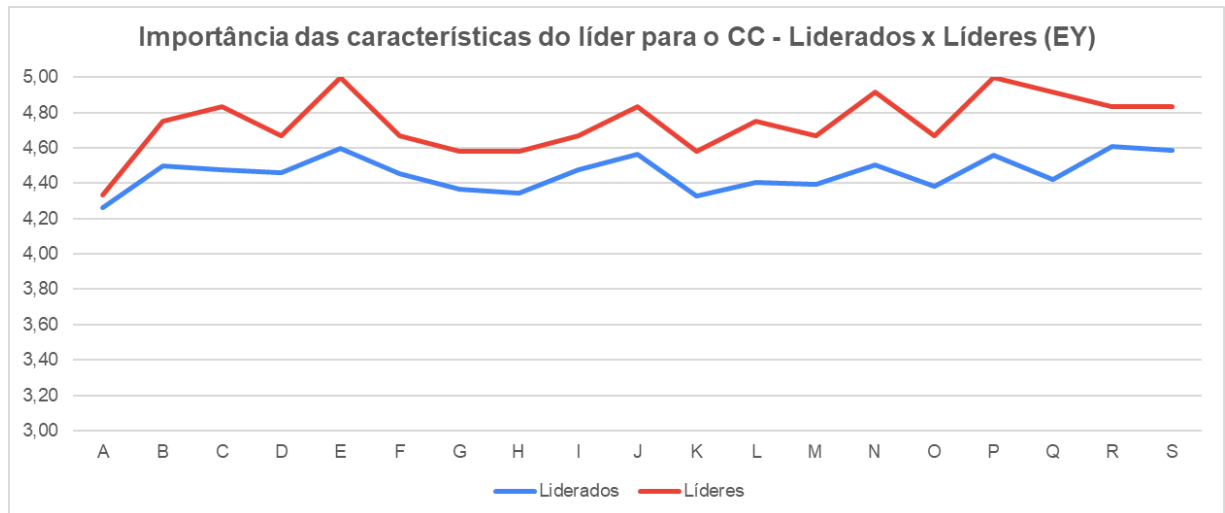
Tabela 18: Estatística Descritiva dos valores obtidos por Q3 na EY

QUESTIONÁRIO 3 / EY		LIDERADOS										LÍDERES									
Cod	Variável	A		B		C		D		E		A		B		C		D		E	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A	Quanto mais assertivo o líder, maior o CC.	4	1%	9	3%	47	16%	76	26%	153	53%	0	0%	0	0%	1	8%	6	50%	5	42%
B	A habilidade do líder em aprender coisas novas estimula o CC.	2	1%	7	2%	26	9%	64	22%	190	66%	0	0%	0	0%	0	0%	3	25%	9	75%
C	A capacidade de ensinar do líder facilita o CC.	3	1%	6	2%	29	10%	64	22%	187	65%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	11	92%
D	Quanto maior o senso do líder em assumir responsabilidades , melhor o CC.	4	1%	9	3%	23	8%	67	23%	186	64%	0	0%	0	0%	0	0%	4	33%	8	67%
E	O líder que coopera facilita o CC.	4	1%	2	1%	19	7%	57	20%	207	72%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%
F	O líder que utiliza soluções alternativas para resolução dos problemas é fundamental para o CC.	3	1%	9	3%	20	7%	78	27%	179	62%	0	0%	0	0%	1	8%	2	17%	9	75%
G	Existe uma relação positiva entre a capacidade do líder de tomada de decisão e o CC.	1	0%	11	4%	37	13%	72	25%	168	58%	0	0%	0	0%	0	0%	5	42%	7	58%
H	A não existência de barreiras na comunicação entre o líder e sua equipe auxilia no CC.	6	2%	6	2%	40	14%	68	24%	169	58%	0	0%	0	0%	2	17%	1	8%	9	75%
I	O estímulo da prática do feedback pelo líder é essencial para o CC.	3	1%	6	2%	26	9%	70	24%	184	64%	0	0%	0	0%	1	8%	2	17%	9	75%
J	Um ambiente de confiança favorece o CC	3	1%	6	2%	19	7%	58	20%	203	70%	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%
K	A liberdade estimulada pelo líder para a realização das atividades de forma autônoma impacta positivamente no CC.	3	1%	6	2%	42	15%	80	28%	158	55%	0	0%	0	0%	1	8%	3	25%	8	67%
L	O desenvolvimento e a aplicação da empatia pelo líder beneficiam o CC.	7	2%	8	3%	30	10%	60	21%	184	64%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	11	92%
M	Um líder adaptável ao novo e ao inusitado facilitam o CC.	2	1%	4	1%	36	12%	83	29%	164	57%	0	0%	0	0%	1	8%	2	17%	9	75%
N	O líder que se antecipa às situações favorece o CC.	2	1%	9	3%	19	7%	71	25%	188	65%	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%
O	Quanto maior o grau de percepção do líder em criar e inovar , maior será a intenção de CC.	4	1%	10	3%	30	10%	72	25%	173	60%	0	0%	0	0%	0	0%	4	33%	8	67%
P	Líderes motivados estão mais abertos ao CC.	3	1%	8	3%	18	6%	55	19%	205	71%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	100%
Q	O líder resiliente auxilia no processo de CC.	4	1%	3	1%	31	11%	81	28%	170	59%	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	11	92%
R	O líder que trabalha em equipe facilita no CC.	2	1%	5	2%	23	8%	44	15%	215	74%	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%
S	Quanto mais favorável e transparente a atitude do líder, mais fácil é o CC.	2	1%	7	2%	17	6%	57	20%	206	71%	0	0%	0	0%	0	0%	2	17%	10	83%

Fonte: Elaborada pela autora

Na análise das respostas, de maneira específica para a EY, tanto operadores quanto líderes apontaram as características do líder como importantes para o CC, uma vez que as respostas representaram um valor acima de 79% para a soma dos itens “Muito Importante” e “Extremamente Importante”. Já para os líderes, as notas foram em média 96% nesses dois critérios de pontuação, conforme Figura 25.

Figura 25: Importância das características do líder em relação ao CC sob a perspectiva de líderes e liderados em EY



Fonte: Elaborada pela autora

4.1.6 Análise das Hipóteses

As relações entre os resultados, possibilitadas pelo cruzamento dos dados e informações obtidas pelos respondentes das EX e EY juntas, permitiram atingir o objetivo de compreender os fenômenos e, portanto, avaliar as hipóteses descritas no capítulo 1.

Sendo as mesmas descritas a seguir:

- **H1a: As características encontradas na teoria são importantes para o CC na perspectiva dos liderados.**
- **H1b: As características encontradas na teoria são importantes para o CC na perspectiva dos líderes.**

O questionário Q3 possui 19 categorias que descrevem as características do líder e seu grau de importância para o CC. Essas categorias foram avaliadas pelos líderes e liderados de EX e EY.

Considerando que a pontuação dada a cada questão de Q3 pode variar de 1 a 5, ou de “nenhuma importância” a “extremamente importante”, e supondo que os respondentes podem variar em suas opiniões, foi considerado como pontuação de corte o valor 3 como *score* médio

a ser utilizado nos testes de hipótese para cada uma das 19 categorias, conforme descrito a seguir:

$H_0: \mu = 3$ (a média populacional é igual a 3, ou seja, alguns respondentes consideram as categorias com pouca ou nenhuma importância, enquanto outros consideram de importante à extremamente importante);

$H_a: \mu > 3$ (a média populacional é maior que 3, ou seja, a maioria dos respondentes considera as categorias de importante à extremamente importante).

Realizando o teste t para as 19 categorias incluídas no Q3, agrupando líderes e liderados de EX e EY, encontrou-se os resultados apresentados na Tabela 19.

Tabela 19: Teste t para verificar se as notas médias atribuídas pelos líderes e liderados de EX e EY são maiores que 3

Categorias	Média amostral	Desvio Padrão amostral	Teste t	Valor de p
A	4,24	0,89	28,37	0,00
B	4,45	0,79	37,28	0,00
C	4,47	0,81	36,69	0,00
D	4,40	0,87	32,79	0,00
E	4,53	0,78	39,64	0,00
F	4,38	0,90	31,09	0,00
G	4,29	0,91	28,82	0,00
H	4,31	0,98	27,15	0,00
I	4,44	0,83	35,15	0,00
J	4,52	0,80	38,52	0,00
K	4,28	0,87	29,60	0,00
L	4,36	0,94	29,23	0,00
M	4,36	0,80	34,58	0,00
N	4,44	0,82	35,71	0,00
O	4,34	0,89	30,60	0,00
P	4,51	0,83	36,96	0,00
Q	4,36	0,83	33,18	0,00
R	4,59	0,75	42,68	0,00
S	4,55	0,79	39,79	0,00

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando um nível de significância de 5%, pode-se afirmar que todas as categorias possuem médias maiores que 3. Este resultado demonstrou que todas as questões que relacionam o CC com as características do líder, sob o ponto de vista dos líderes e dos liderados das duas empresas analisadas, foram apontadas de “Muito Importante” a “Extremamente Importante”.

Foi aplicada Análise de Variância com dois Fatores, cada um com dois Níveis: Empresas (X e Y) e Cargos (líder e liderado), para verificar se as médias atribuídas a cada variável, se diferenciam entre líderes e liderados e entre EX e EY.

Percebe-se que as notas atribuídas a todas as questões pelos líderes e liderados de ambas as empresas são muito próximas, não havendo interação entre os Fatores Empresas e Cargos ($p = 1,00$). Desse modo, o padrão de respostas se manteve constante entre os Fatores.

A Tabela 20 apresenta as médias das notas dadas a cada uma das questões do Q3 por empresa e por cargo. Foi utilizado o teste de comparação entre médias de Tukey (5%) para verificar a probabilidade destas médias serem iguais.

Tabela 20: Teste de Tukey aplicado as notas médias dadas para cada questão do Q3 por Empresa e por Cargo

Questões	Empresa	Cargo		P	Questões	Empresa	Cargo		P
		Líder	Liderado				Líder	Liderado	
A	X	4,33	4,17	0,97	K	X	4,33	4,08	0,90
	Y	4,33	4,26	0,99		Y	4,58	4,33	0,75
	P	1,00	0,81			P	0,94	0,05	
B	X	4,67	4,28	0,64	L	X	4,67	4,15	0,56
	Y	4,75	4,50	0,70		Y	4,75	4,40	0,59
	P	1,00	0,07			P	1,00	0,09	
C	X	4,83	4,39	0,57	M	X	4,67	4,21	0,52
	Y	4,83	4,47	0,43		Y	4,67	4,39	0,65
	P	1,00	0,82			P	1,00	0,18	
D	X	4,83	4,19	0,29	N	X	4,67	4,19	0,50
	Y	4,67	4,46	0,85		Y	4,92	4,50	0,30
	P	0,98	0,03			P	0,92	0,004	
E	X	4,67	4,28	0,62	O	X	4,67	4,17	0,55
	Y	5,00	4,60	0,28		Y	4,67	4,38	0,70
	P	0,82	0,002			P	1,00	0,16	
F	X	4,67	4,11	0,43	P	X	5,00	4,28	0,15
	Y	4,67	4,46	0,85		Y	5,00	4,56	0,26
	P	1,00	0,003			P	1,00	0,013	
G	X	4,50	4,02	0,58	Q	X	4,83	4,13	0,17
	Y	4,58	4,37	0,84		Y	4,92	4,42	0,17
	P	1,00	0,004			P	1,00	0,009	
H	X	4,83	4,15	0,34	R	X	5,00	4,48	0,35

Questões	Empresa	Cargo		P	Questões	Empresa	Cargo		P
		Líder	Liderado				Líder	Liderado	
	Y	4,58	4,34	0,84		Y	4,83	4,61	0,74
	P	0,96	0,33			P	0,97	0,44	
I	X	4,83	4,27	0,38	S	X	5,00	4,39	0,26
	Y	4,67	4,47	0,86		Y	4,83	4,58	0,70
	P	0,98	0,16			P	0,97	0,15	
J	X	5,00	4,34	0,19		X	5,00	4,39	0,26
	Y	4,83	4,56	0,66		Y	4,83	4,58	0,70
	P	0,98	0,06			P	0,97	0,15	

Fonte: Elaborada pela autora

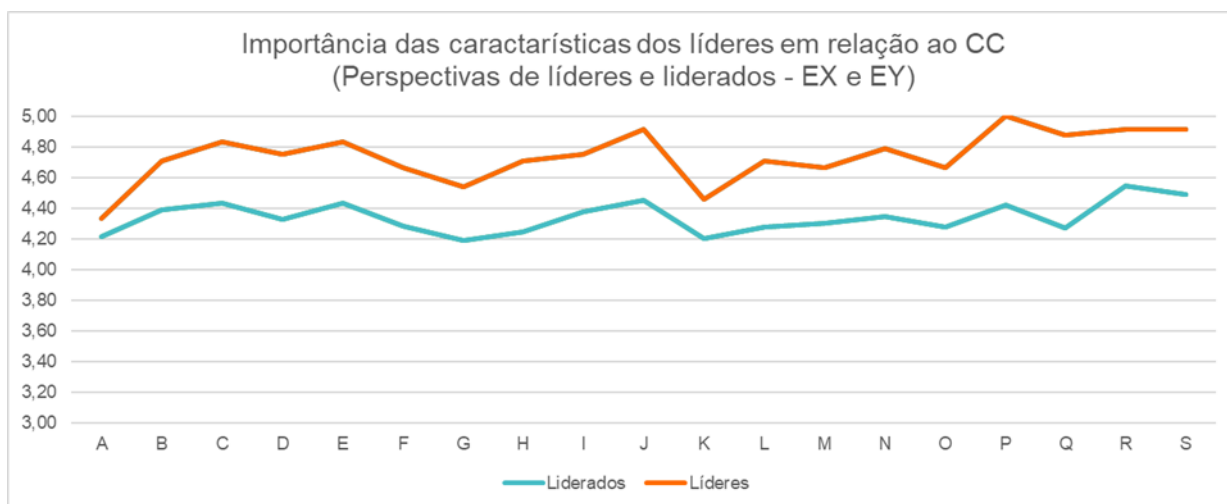
Conforme pode ser visto nas Tabelas 17 e 18, todas as médias das notas dadas pelos líderes e liderados de EX e EY são maiores que 4 (de “Muito Importante” à “Extremamente Importante”). Percebe-se ainda que, para todas as questões, as avaliações feitas pelos líderes de ambas as empresas foram sempre maiores que aquelas feitas pelos liderados, apesar destas diferenças não se mostrarem significativas ($p > 0,05$).

As maiores diferenças significativas ($p < 0,05$) foram verificadas no cruzamento da percepção dos líderes e liderados com EX e EY nas questões: (D) Capacidade de assumir responsabilidade, (E) cooperação, (F) Capacidade de resolver problemas, (G) Capacidade de tomar decisões, (N) Iniciativa / Proatividade, (P) Motivação e (Q) Resiliência. Indicando que os liderados da EY consideraram essas características do líder mais importantes para o CC do que os liderados da EX.

Na EX as menores médias na visão dos liderados foram nas categorias G, K, F, Q, L, e O. Os líderes da mesma empresa pontuaram a menor nota em (A e K) enquanto na EY a categoria (A) se destacou.

A representação gráfica na Figura 26 que combinou os resultados das respostas de Q3 em EX e EY, tanto na perspectiva dos líderes quanto dos liderados, indicou o impacto positivo dessa hipótese. As respostas revelaram a realidade da prática industrial, evidenciando que todas as características do líder indicadas pela literatura são importantes para o CC na prática industrial, confirmando a o aceite das **Hipóteses H1a e H1b**.

Figura 26 - Importância das Competências do Líder nas perspectivas dos Líderes e Liderados



Fonte: Elaborada pela autora

Ao analisar detalhadamente os dados, verificou-se na Tabela 16 que as menores médias estão nas categorias A (Assertividade), K (Autonomia) e G (Capacidade de Tomar Decisões), respectivamente.

Tal situação pode estar condicionada ao fato de EX e EY serem fornecedoras de uma cadeia produtiva, na qual os procedimentos e parâmetros são estabelecidos não apenas pelo cliente imediato, mas, principalmente, pelo cliente final. No caso específico de EX, tratou-se de uma fornecedora primária. Nesse contexto, os gestores e suas equipes normalmente se encontraram restritos às orientações recebidas pelo cliente final, o que acarretou as consequências evidenciadas.

Entretanto, é possível ampliar suas competências por meio de um ambiente caracterizado pela transparência, onde é estimulada a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão e a abertura para discussões com o propósito de resolver problemas em conjunto (Chowdhury, *et al.*, 2023; Awad, 2017). Dessa forma, a estrutura organizacional acompanha e desenvolve o relacionamento entre as equipes e seus líderes, utilizando métodos ativos que auxiliam na manutenção e no aprimoramento das competências de todos no ambiente de trabalho (Swanson *et al.*, 2020).

A Assertividade, recebe destaque na literatura como uma característica facilitadora da liderança (Ames, 2009). Estudos revelam fraquezas percebidas em líderes potenciais nessa área (Ames; Flynn, 2007), muitas vezes devido à falta de compreensão clara do seu conceito e da sua relevância, o que se reflete nas notas atribuídas a essa categoria.

Na Tabela 17, os valores destacados em vermelho indicam que as notas atribuídas pelos liderados da EY são superiores às dadas pelos liderados da EX, embora a diferença significativa ($p < 0,05$) seja apenas para as questões: D (Capacidade de Assumir Responsabilidades), E (Cooperação), F (Capacidade de Resolver Problemas), G (Capacidade de Tomar decisões), N (Iniciativa/ Proatividade), P (Motivação) e Q (Resiliência).

Em EX, essas categorias podem ter sido evidenciadas pelo maior tempo de empresa dos operadores que, em função disso, não se sentiram constrangidos em se posicionar e pontuar as melhorias. As categorias D, F e G podem estar relacionadas com a já mencionada restrição de liberdade de atuação influenciada pela estrutura organizacional. Enquanto P, Q, N e E são características que podem ser investigadas pela chefia imediatamente superior e pelo RH, para identificação de causas-raiz desconhecidas, uma vez que tais habilidades são facilitadoras de ambientes que proporcionam experiências práticas, preparando os profissionais da melhor forma possível para as exigências do mercado (Kipper *et al.*, 2021).

Para os operadores de EY, as respostas indicaram a influência do líder sobre sua equipe (Magnier-Watanabe; Benton; Senoo, 2011), além do tempo de empresa que representa um impacto significativo nos resultados, haja vista o receio em se posicionar devido à situação sazonal de desemprego do país (IBGE, 2021).

Com as respostas de Q1 e Q2 foi possível responder às hipóteses, uma vez que Q1 aborda a perspectiva dos liderados quanto às características que o líder tem e/ou deveria ter, na perspectiva dos liderados e Q2 avalia os mesmos critérios na visão do próprio líder.

Hipóteses H_{2a}, H_{3a} e H_{4a}

- **H_{2a}: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.**
- **H_{3a}: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.**
- **H_{4a}: sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.**

Para tal foi aplicada uma Análise de Variância para 2 Fatores com 2 Níveis cada um: Empresas - X e Y e Situações - Real e Ideal, e as respostas a cada item como medidas repetidas. Ao nível de significância de 5%, foi verificado que existe interação entre os fatores avaliados ($p = 0,004$), ou seja, as Empresas responderam de forma diferente às questões perante as duas Situações. Diante deste resultado, verificou-se onde se encontram essas diferenças conforme

Tabela 20. Foi aplicado o teste de Tukey de comparação entre Médias, considerando nível de significância de 5%.

Tabela 21 - Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Empresas e Situações sobre a perspectiva dos Liderados

Q	E	Situação		P	Q	E	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
A1	X	3,69	4,21	0,0007	K2	X	3,59	4,17	0,002
	Y	3,88	4,36	0,000008		Y	3,66	4,21	0,000008
	P	0,31	0,56			p	0,96	0,99	
A2	X	3,50	4,43	0,000008	K3	X	3,54	4,41	0,000008
	Y	3,92	4,39	0,000008		Y	3,76	4,36	0,000008
	P	0,001	0,98			p	0,22	0,98	
A3	X	3,35	4,26	0,000008	L1	X	3,61	4,39	0,000008
	Y	3,79	4,40	0,000008		Y	3,80	4,48	0,000008
	P	0,00061	0,61			p	0,37	0,84	
B1	X	3,84	4,38	0,0003	L2	X	3,50	4,34	0,000008
	Y	3,90	4,48	0,000008		Y	3,84	4,47	0,000008
	P	0,93	0,85			p	0,03	0,69	
B2	X	3,83	4,53	0,00001	L3	X	3,43	4,34	0,000008
	Y	3,99	4,50	0,000008		Y	3,79	4,43	0,000008
	P	0,46	0,99			p	0,01	0,87	
B3	X	3,68	4,32	0,000017	M1	X	3,68	4,40	0,000008
	Y	3,90	4,45	0,000008		Y	3,98	4,42	0,000008
	P	0,18	0,62			p	0,03	1,00	
C1	X	3,79	4,46	0,00001	M2	X	3,65	4,43	0,000008
	Y	3,93	4,47	0,000008		Y	3,93	4,43	0,000008
	P	0,56	1,00			p	0,048	1,00	
C2	X	3,88	4,50	0,00003	M3	X	3,68	4,45	0,000008
	Y	3,97	4,46	0,000008		Y	3,86	4,46	0,000008
	P	0,87	0,98			p	0,34	1,00	
C3	X	3,46	4,21	0,000008	N1	X	3,89	4,39	0,0008
	Y	3,81	4,44	0,000008		Y	4,03	4,48	0,000008
	P	0,010	0,21			p	0,55	0,81	
D1	X	3,66	4,45	0,000008	N2	X	3,81	4,51	0,000008
	Y	4,06	4,47	0,00001		Y	4,05	4,47	0,000008
	P	0,004	1,00			p	0,11	0,98	

Q	E	Situação		P	Q	E	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
D2	X	4,04	4,46	0,005	N3	X	3,86	4,42	0,0002
	Y	4,12	4,47	0,00002		Y	4,05	4,47	0,000008
	P	0,86	1,00			p	0,34	0,97	
D3	X	3,97	4,54	0,00003	O1	X	3,63	4,46	0,000008
	Y	4,20	4,52	0,0001		Y	3,92	4,48	0,000008
	P	0,10	0,99			p	0,05	0,99	
E1	X	3,78	4,37	0,00005	O2	X	3,64	4,40	0,000008
	Y	4,02	4,43	0,000009		Y	3,90	4,46	0,000008
	P	0,11	0,95			p	0,09	0,94	
E2	X	3,93	4,46	0,0004	O3	X	3,53	4,40	0,000008
	Y	4,07	4,48	0,000008		Y	3,83	4,45	0,000008
	P	0,61	0,99			p	0,04	0,96	
E3	X	3,65	4,39	0,000008	P1	X	4,10	4,53	0,003
	Y	3,94	4,47	0,000008		Y	4,12	4,47	0,00003
	P	0,06	0,89			p	1,00	0,93	
F1	X	4,03	4,48	0,004	P2	X	3,66	4,53	0,000008
	Y	4,10	4,50	0,00001		Y	4,01	4,55	0,000008
	P	0,91	1,00			p	0,007	1,00	
F2	X	3,88	4,53	0,00001	P3	X	3,51	4,52	0,000008
	Y	4,03	4,48	0,000008		Y	3,85	4,46	0,000008
	P	0,52	0,96			p	0,01	0,93	
F3	X	3,77	4,50	0,000008	Q1	X	3,88	4,45	0,00009
	Y	4,06	4,52	0,000008		Y	4,00	4,43	0,000008
	P	0,04	1,00			p	0,72	1,00	
G1	X	3,87	4,39	0,0004	Q2	X	3,81	4,38	0,00008
	Y	4,03	4,48	0,000008		Y	3,94	4,46	0,000008
	P	0,48	0,84			p	0,58	0,87	
G2	X	3,72	4,46	0,000008	Q3	X	3,57	4,31	0,000008
	Y	3,92	4,44	0,000008		Y	3,94	4,43	0,000008
	P	0,25	1,00			p	0,004	0,69	
G3	X	3,29	4,39	0,000008	R1	X	4,11	4,63	0,0005
	Y	3,73	4,44	0,000008		Y	4,01	4,50	0,000008
	P	0,0008	0,98			p	0,80	0,64	
H1	X	3,91	4,55	0,00002	R2	X	3,73	4,50	0,000008
	Y	3,97	4,51	0,000008		Y	3,92	4,47	0,000008

Q	E	Situação		P	Q	E	Situação		P
		Média Real	Média Ideal				Média Real	Média Ideal	
	P	0,96	0,97			p	0,29	0,99	
H2	X	3,65	4,48	0,000008	R3	X	3,82	4,54	0,000008
	Y	3,86	4,43	0,000008		Y	3,94	4,46	0,000008
	P	0,26	0,98			p	0,69	0,89	
H3	X	3,91	4,58	0,00001	S1	X	3,32	4,55	0,000008
	Y	3,95	4,51	0,000008		Y	3,65	4,47	0,000008
	P	0,99	0,91			p	0,049	0,91	
I1	X	3,62	4,44	0,000008	S2	X	3,79	4,47	0,00001
	Y	3,88	4,50	0,000008		Y	4,01	4,47	0,000008
	P	0,13	0,94			p	0,17	1,00	
I2	X	3,66	4,45	0,000008	S3	X	3,82	4,58	0,000008
	Y	3,88	4,46	0,000008		Y	4,02	4,49	0,000008
	P	0,20	1,00			p	0,23	0,84	
I3	X	3,55	4,43	0,000008	S4	X	3,44	4,53	0,000008
	Y	3,88	4,46	0,000008		Y	3,83	4,48	0,000008
	P	0,02	0,99			p	0,004	0,96	
I4	X	3,75	4,40	0,00001	T1	X	3,64	4,50	0,000008
	Y	3,88	4,45	0,000008		Y	3,88	4,46	0,000008
	P	0,60	0,97			p	0,15	0,98	
J1	X	3,66	4,44	0,000008	T2	X	3,64	4,56	0,000008
	Y	3,90	4,47	0,000008		Y	3,94	4,46	0,000008
	P	0,14	0,99			p	0,03	0,80	
J2	X	3,71	4,55	0,000008	T3	X	3,58	4,50	0,000008
	Y	3,96	4,48	0,000008		Y	3,84	4,46	0,000008
	P	0,10	0,92			p	0,08	0,98	
J3	X	3,66	4,53	0,000008	T4	X	3,70	4,52	0,000008
	Y	3,99	4,55	0,000008		Y	3,89	4,47	0,000008
	P	0,02	1,00			p	0,29	0,96	
K1	X	3,76	4,36	0,000008	T5	X	3,57	4,50	0,000008
	Y	3,95	4,40	0,000008		Y	3,86	4,49	0,000008
	P	0,32	0,98			p	0,04	1,00	

Fonte: Elaborada pela autora

Em função dos valores apresentados, foi possível obter os resultados das **Hipótese H_{2a}, H_{3a}** e **H_{4a}**, que serão discutidos a seguir:

- **H2a: Sob as perspectivas dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.**

Para **Hipótese H2a**, verificou-se que os liderados da EX atribuíram notas médias entre 3,29 e 4,11 variando entre “com regular frequência” e “muito frequentemente” à Situação Real de seus líderes. Os liderados da EY atribuíram notas entre 3,65 a 4,20, para a Situação Real, variando, também, entre “com regular frequência” e “muito frequentemente”. Assim, pode-se afirmar que, para os liderados, tanto da EX como da EY, para a Situação Real, os líderes apresentaram essas competências variando de “com regular frequência” a “muito frequentemente”.

- **H3a: Sob as perspectivas dos liderados, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.**

Também é possível avaliar as percepções dos liderados em relação à Situação Ideal - **Hipótese H3a**. As notas atribuídas pelos liderados da EX variaram entre 4,17 e 4,63, e para a EY, variaram entre 4,21 e 4,55, o que identificam respostas entre “Muito Frequentemente” e “Sempre ou Quase Sempre”. Ainda, os liderados das duas empresas atribuíram notas próximas para todas as questões referentes à Situação Ideal. De acordo com este intervalo de notas médias, que para ambas as empresas se aproximem de 5 (nota máxima), podem afirmar que para os liderados é muito importante que essas características estejam presentes em um líder.

Para a Situação Ideal, tanto a Empresa X como a Empresa Y apresentaram notas médias para as questões muito próximas, não apontando diferenças significativas ($p > 0,05$).

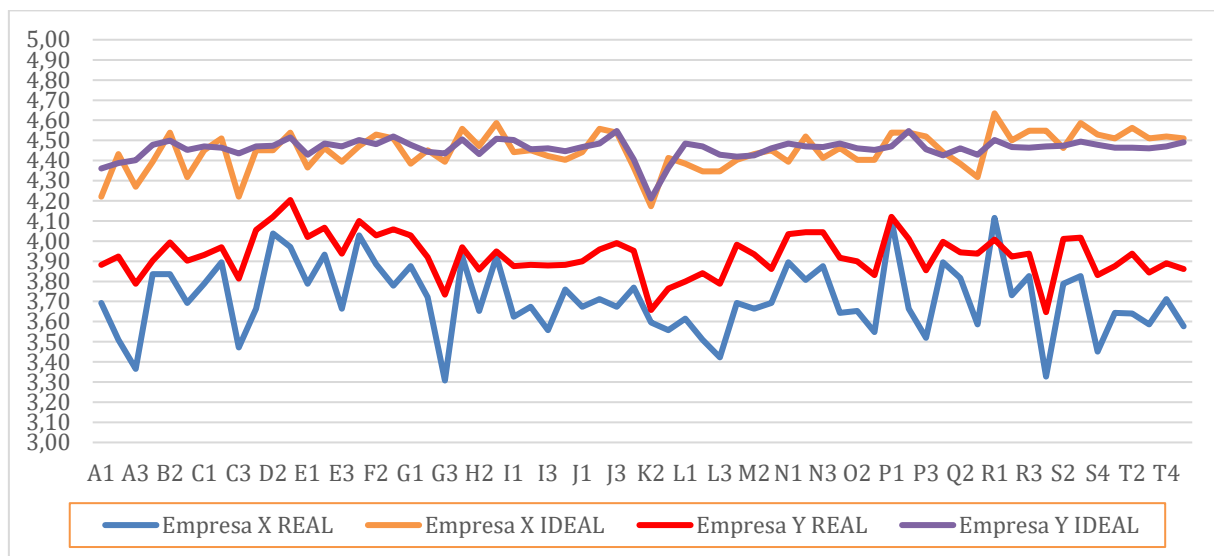
- **H4a: Sob perspectiva dos liderados, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.**

As notas atribuídas pelos liderados às diversas características que devem estar presentes nos líderes mostraram que essas notas são significativamente maiores que aquelas atribuídas pelos liderados aos seus líderes na Situação Real ($p < 0,05$) (Tabela 4). Esta análise respondeu à Hipótese H4a, onde os liderados afirmaram que os líderes apresentam essas características “com Regular Frequência” ou “Muito Frequentemente”, mas que deviam se aproximar da

situação “Sempre ou Quase sempre”. Em outras palavras, os liderados idealizaram seus líderes melhores do que são atualmente.

Pode-se afirmar, então, que, sob a perspectiva dos liderados, tanto em EX quanto em EY, os líderes apresentaram em suas rotinas práticas essas competências, confirmando o aceite das **Hipótese H_{2a}, H_{3a} e H_{4a}** conforme demonstrado na Figura 27:

Figura 27: Médias atribuídas pelos liderados de EX e EY aos seus líderes (Real e Ideal)



Fonte: Elaborada pela autora

Para a Situação Real, a EY atribuiu sempre notas médias maiores para as questões quando comparadas à EX. Para a maioria das questões essas notas médias não diferiram significativamente entre as empresas. Mas para algumas questões, se observaram notas médias atribuídas pela EY significativamente maiores que aquelas dadas pela EX. Essas questões são: A2 (A equipe percebe assertividade em seu comportamento.), A3 (Desafia a equipe a ter um comportamento assertivo, ou seja, defender nossos interesses.), C3 (Estimula a equipe a ensinar uns aos outros de acordo com as necessidades.), D1 (Assume totalmente a responsabilidade de suas próprias ações e decisões. Não culpa os outros.), F3 (Encoraja os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem sua participação.), G3 (Estimula a equipe a tomar decisões.), I3 (A equipe o considera como alguém que oferece e sabe receber *feedback*.), J3 (Estimula a equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.), L2 (Pessoas dizem que ele é capaz de compreendê-las sem julgamento.), L3 (Ele estimula a equipe a desenvolver a empatia.), M1 (É flexível ao novo e a situações inesperadas.), M2 (Pessoas dizem que é flexível e capaz de aceitar mudanças.), O3 (Influencia e gera um ambiente que facilite a criação

e a inovação.), P2 (A equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador.), P3 (Encoraja e motiva a equipe.), Q3 (Estimula a equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso.), S1 (Meu líder aplica as mesmas regras para toda a equipe.), S4 (Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores.), T2 (A equipe compartilha com ele suas atividades e conhecimento, possibilitando troca de experiências.), T5 (Estimula a equipe a compartilhar seus conhecimentos.)

Na perspectiva dos operadores de ambas as empresas, ponto comum seria a dificuldade com aplicação das categorias citadas. Com efeito, tais questões podem estar relacionadas a problemas recorrentes na equipe, como falta de confiança (J3), comunicação restrita (I3), partidarismo (S1, S4, L2 e L3), injustiça nos processos de tomada de decisão (G3) ou apatia da organização, o que impacta negativamente na cooperação entre os funcionários (Cabrera; Cabrera, 2005) e na GC (Awad, 2017).

De acordo com Ansorge, Otcenaskova e Bures (2020) e Donate e Guadamillas (2011) a existência de uma atmosfera amigável e o comprometimento demonstrado pela liderança contribui para a redução da rejeição potencial na GC, além desses pontos serem considerados positivos para o cultivo de uma cultura de partilha de conhecimento.

O estudo de Kipper *et al.* (2021) descreve a importância de competências como resolução de problemas (F3), flexibilidade (M1 e M2), criatividade (O3), comportamentos que contagiam a equipe como motivação (P2 e P3), resiliência (Q3), capacidade de ensino entre outras, que são identificadas como habilidades essenciais dos profissionais envolvidos com a dinâmica do CC (T2, T3 e T5). Essas competências e o estímulo quanto ao desenvolvimento delas em toda a equipe, são apresentadas como fundamentais para a melhoria desse processo e, consequentemente, para o engajamento da equipe, o que impacta nos resultados.

QUESTIONÁRIO Q2 – Percepção dos Líderes - Situação REAL x IDEAL em relação as características na execução de suas atividades de rotina

O questionário Q2 avalia a percepção dos Líderes em relação à sua atuação no CC, para as Situações Real e Ideal. Para que fosse possível se testar as hipóteses abaixo, foi aplicada uma Análise de Variância para 2 Fatores com 2 Níveis cada um: Empresas - X e Y e Situações – Real e Ideal, e as respostas a cada item como medidas repetidas. Ao coeficiente de significância de 5%, foi verificado que existe interação entre Empresa e Situação avaliada ($p = 0,008$), ou seja, às respostas dos líderes variam em função da Empresa para as duas Situações avaliadas.

Diante deste resultado, verificou-se onde se encontram essas diferenças. Para tal, foi aplicado o Teste de Tukey ao nível de significância de 5%. As hipóteses que serão respondidas são:

- **H2b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.**
- **H3b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.**
- **H4b: sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.**

Tabela 22 - Teste de Post Hoc de Tukey ($p < 5\%$) aplicado para verificar as diferenças nas respostas entre Empresas e Situações dos Líderes

Q	Situação			P	Q	Situação			P
	E	Média Real	Média Ideal			E	Média Real	Média Ideal	
A1	X	3,33	3,67	0,94	K2	X	4,00	4,67	0,26
	Y	3,58	4,25	0,40		Y	3,75	4,33	0,12
	P	0,96	0,67			P	0,85	0,71	
A2	X	3,67	4,17	0,77	K3	X	4,00	4,67	0,37
	Y	4,08	4,58	0,53		Y	4,17	4,67	0,32
	P	0,79	0,79			P	0,96	1,00	
A3	X	4,17	4,67	0,75	L1	X	4,17	4,67	0,48
	Y	3,58	4,33	0,16		Y	4,33	4,67	0,53
	P	0,54	0,87			P	0,94	1,00	
B1	X	4,00	4,67	0,48	L2	X	4,33	4,83	0,50
	Y	3,75	4,67	0,04		Y	4,08	4,58	0,21
	P	0,92	1,00			P	0,85	0,85	
B2	X	4,33	4,83	0,42	L3	X	4,00	4,83	0,18
	Y	4,42	4,58	0,88		Y	3,83	4,67	0,03
	P	0,99	0,81			P	0,96	0,96	
B3	X	4,33	4,67	0,88	M1	X	4,33	4,83	0,33
	Y	4,00	4,67	0,17		Y	4,25	4,83	0,04
	P	0,82	1,00			P	0,99	1,00	
C1	X	4,33	4,83	0,58	M2	X	4,50	4,83	0,72
	Y	4,17	4,67	0,28		Y	4,08	4,75	0,03
	P	0,96	0,96			P	0,43	0,99	
C2	X	4,17	4,83	0,36	M3	X	4,67	4,83	0,98

Q	Situação			P	Q	Situação			P
	E	Média Real	Média Ideal			E	Média Real	Média Ideal	
	Y	4,08	4,58	0,31		Y	4,00	4,58	0,27
	P	1,00	0,89			P	0,33	0,92	
C3	X	4,00	4,83	0,21	N1	X	4,67	4,83	0,98
	Y	3,92	4,42	0,34		Y	3,92	4,58	0,12
	P	1,00	0,66			P	0,17	0,89	
D1	X	4,83	4,83	1,00	N2	X	4,67	4,67	1,00
	Y	4,58	4,50	0,99		Y	4,08	4,75	0,05
	P	0,87	0,74			P	0,24	0,99	
D2	X	4,67	4,83	0,96	N3	X	4,50	4,83	0,89
	Y	4,25	4,58	0,53		Y	3,83	4,58	0,13
	P	0,51	0,83			P	0,37	0,93	
D3	X	4,67	4,83	0,96	O1	X	4,17	4,83	0,41
	Y	4,25	4,67	0,32		Y	4,08	4,67	0,23
	P	0,50	0,94			P	1,00	0,97	
E1	X	4,50	4,83	0,85	O2	X	4,00	4,83	0,12
	Y	4,33	4,58	0,82		Y	4,00	4,83	0,01
	P	0,96	0,89			P	1,00	1,00	
E2	X	4,50	4,83	0,78	O3	X	4,17	4,83	0,34
	Y	4,33	4,58	0,75		Y	3,75	4,67	0,01
	P	0,95	0,84			P	0,61	0,96	
E3	X	4,33	4,67	0,86	P1	X	4,33	4,83	0,55
	Y	4,00	4,50	0,37		Y	4,33	4,67	0,60
	P	0,81	0,97			P	1,00	0,96	
F1	X	4,50	4,83	0,82	P2	X	4,50	4,83	0,80
	Y	4,08	4,58	0,27		Y	4,25	4,75	0,23
	P	0,60	0,88			P	0,86	0,99	
F2	X	4,33	4,83	0,58	P3	X	4,17	4,83	0,42
	Y	4,17	4,58	0,45		Y	4,00	4,75	0,09
	P	0,96	0,88			P	0,97	1,00	
F3	X	4,17	4,83	0,38	Q1	X	4,33	4,83	0,59
	Y	3,83	4,42	0,21		Y	4,00	4,67	0,10
	P	0,79	0,65			P	0,76	0,96	
G1	X	4,00	4,67	0,49	Q2	X	4,00	4,83	0,12
	Y	4,33	4,58	0,87		Y	3,92	4,67	0,03
	P	0,84	1,00			P	0,99	0,95	

Q	Situação			P	Q	Situação			P
	E	Média Real	Média Ideal			E	Média Real	Média Ideal	
G2	X	4,00	4,83	0,21	Q3	X	4,33	4,83	0,64
	Y	4,08	4,42	0,67		Y	4,00	4,42	0,51
	P	1,00	0,66			P	0,80	0,67	
G3	X	4,33	4,67	0,84	R1	X	4,67	4,83	0,97
	Y	4,00	4,50	0,32		Y	4,33	4,83	0,22
	P	0,78	0,96			P	0,71	1,00	
H1	X	4,17	4,67	0,67	R2	X	4,17	4,83	0,27
	Y	4,00	4,67	0,16		Y	4,33	4,75	0,38
	P	0,97	1,00			P	0,95	0,99	
H2	X	4,50	4,83	0,81	R3	X	4,17	4,67	0,64
	Y	3,67	4,58	0,009		Y	4,25	4,67	0,51
	P	0,07	0,87			P	1,00	1,00	
H3	X	4,00	4,83	0,22	S1	X	4,33	4,83	0,49
	Y	3,83	4,67	0,04		Y	4,33	4,58	0,74
	P	0,97	0,97			P	1,00	0,84	
I1	X	4,83	4,83	1,00	S2	X	4,67	4,83	0,97
	Y	3,83	4,75	0,002		Y	4,25	4,75	0,23
	P	0,005	0,99			P	0,55	0,99	
I2	X	4,33	4,83	0,40	S3	X	4,67	4,83	0,96
	Y	3,67	4,67	0,0006		Y	4,17	4,67	0,16
	P	0,09	0,93			P	0,32	0,94	
I3	X	4,33	4,83	0,56	S4	X	4,67	4,67	1,00
	Y	3,67	4,58	0,009		Y	4,33	4,67	0,55
	P	0,20	0,87			P	0,70	1,00	
I4	X	3,83	4,83	0,14	T1	X	4,33	4,83	0,50
	Y	3,67	4,50	0,06		Y	4,25	4,83	0,11
	P	0,97	0,83			P	0,99	1,00	
J1	X	4,33	4,83	0,71	T2	X	4,50	4,83	0,83
	Y	4,17	4,42	0,87		Y	4,17	4,58	0,45
	P	0,98	0,73			P	0,76	0,88	
J2	X	4,67	4,83	0,98	T3	X	4,67	4,83	0,97
	Y	4,17	4,58	0,55		Y	3,92	4,67	0,04
	P	0,57	0,91			P	0,12	0,96	
J3	X	4,50	4,83	0,77	T4	X	4,17	4,83	0,49
	Y	3,92	4,75	0,009		Y	3,75	4,42	0,20

Q	Situação			p	Q	Situação			P
	E	Média Real	Média Ideal			E	Média Real	Média Ideal	
	P	0,23	0,99			P	0,73	0,73	
K1	X	4,33	4,67	0,73	T5	X	4,17	4,83	0,46
	Y	4,33	4,67	0,47		Y	4,08	4,67	0,27
	P	1,00	1,00			P	1,00	0,97	

Fonte: Elaborada pela autora

- **H2b: Sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder apresenta as características necessárias para o desenvolvimento do CC.**

Pelos testes realizados e apresentados na tabela acima, pode-se concluir que os líderes da EX atribuem notas médias para a Situação Real, entre 3,33 e 4,83, variando entre “com regular frequência” e se aproximando do “Sempre ou Quase Sempre”. Os líderes da EY atribuíram notas entre 3,58 a 4,58, para a Situação Real, variando, também, entre “com regular frequência” e se aproximando do “Sempre ou Quase Sempre”. Pode-se afirmar, então, que os líderes consideraram que apresentavam tais características, confirmando o aceite da **Hipótese H2b**.

Não se verificou uma significativa diferença entre as notas médias dadas pelas duas empresas para a Situação Real. Com exceção da questão I1 (procuro oferecer *feedback* as pessoas), onde os líderes da EX atribuíram nota média significativamente maior que os líderes da EY ($p = 0,005$).

- **H3b: Sob perspectiva dos líderes, na realidade da prática industrial, podem ser identificadas as características ideais ao líder para o desenvolvimento do CC.**

Pela Tabela 19, também é possível avaliar a percepção dos líderes em relação à Situação Ideal – **Hipótese H3b**. As notas atribuídas pelos líderes da EX variaram entre 3,67 e 4,83, classificando as respostas entre “com regular frequência” e se aproximando do “Sempre ou Quase Sempre”, e para a EY, variaram entre 4,25 e 4,83, identificando respostas entre “muito frequentemente” e “Sempre ou Quase Sempre”. Pode-se afirmar, então, que, sob a perspectiva dos líderes, um líder deveria ter essas competências, confirmando o aceite da **Hipótese H3b**. Ainda, os líderes das duas empresas atribuíram notas próximas para todas as questões referentes à situação Ideal, constatando que os líderes concordam sobre às competências que devem ter um líder.

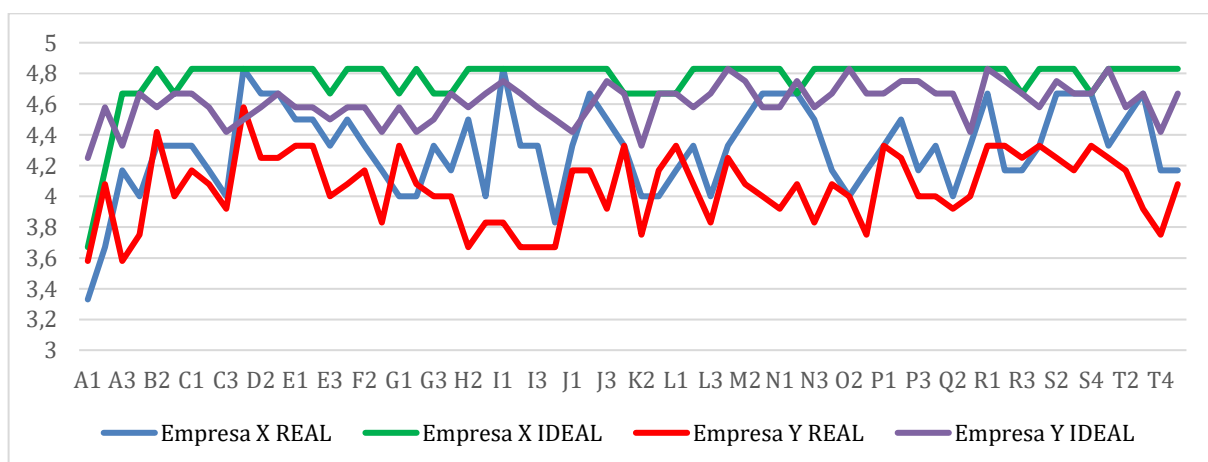
- **H4b: Sob as perspectivas dos líderes, na realidade da prática industrial, o líder tem características consideradas ideais para o desenvolvimento do CC.**

Tanto para a EX como para a EY, os líderes sempre deram notas maiores para a Situação Ideal em relação à Real, para todas as questões. Porém, na maioria das questões essas diferenças não foram significativas ($p > 0,05$). Isso se confirmou em todas as questões para a EX.

Concluindo, pode-se afirmar que os líderes, além de concordarem com às competências que devem fazer parte de um líder (Figura D), consideraram que possuem tais competências. Contudo, para os líderes da EY, poderiam melhorar em relação às questões elencadas no parágrafo posterior.

Além disso, os líderes das duas empresas atribuíram notas próximas para todas as questões referentes à Situação Ideal, demonstrando que os líderes concordam sobre às competências que devem ter um líder confirmando o aceite da **Hipótese H4b**.

Figura 28: Médias atribuídas pelos líderes das EX e EY (Real e Ideal)



Fonte: Elaborada pela autora

No caso específico da EY, os líderes atribuíram notas significativamente maiores para a Situação Ideal, quando comparadas à Situação Real, para algumas questões, que são: B1(Interajo frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos.), H2 (Para as pessoas me comunico bem.), H3 (Estimulo a discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação.), I1 (Procuro oferecer *feedback* às pessoas.), I2 (Minha equipe me retorna sobre minhas decisões.), I3 (Estimulo minha equipe a dar *feedback*.), J3 (Estimulo minha equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.), L3 (Estimulo minha equipe

a desenvolver a empatia.), M1 (Sou flexível ao novo ou situações inesperadas.), M2 (Pessoas dizem que sou flexível, capaz de aceitar mudanças.), O2 (As pessoas me veem como alguém criativo.), O3 (Influencio e gero um ambiente que facilite a criação e a inovação.), Q2 (Minha equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador.) e T3 (Os membros da minha equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.).

Em relação a características que envolvem a capacidade de aprendizagem e ensino do líder, estudos de Pudjiarti, Priagung Hutomo (2020) descrevem esse constructo como suposição geral de que a aprendizagem organizacional pode facilitar mudanças comportamentais que levam a um melhor desempenho. Logo, a ação do processo de ensino e aprendizagem da liderança está positivamente correlacionada com o desempenho, porque se acredita que tal processo seja uma estratégia importante, especialmente em um ambiente em rápida mudança.

Para questões referentes à busca de novas formas de atuação (criatividade/ inovação), onde a literatura contribui ao corroborar que a negligência ao ambiente criativo é inversamente proporcional a benefícios no desempenho organizacional (Awad, 2017) em adição a exigência de o líder possuir habilidades de criatividade para o sucesso do CC (Ye; Liu; Tan, 2022).

Dificuldades no processo comunicação em que os líderes devem possuir tais habilidades, (Farrell, 2017) de forma concisa e eficaz que incluem capacidade de ouvir ativamente, fazer perguntas, se comunicar (verbalmente e por escrito), além de articular e manusear informações, sejam elas de qualquer natureza (técnica, jurídica, administrativa ou interpessoal) (Patanakul; Aronson, 2012). Esse é um elemento considerado fundamental do GC (Hakkak; Nawaser; Vafaei-Zadeh; Hanifah, 2021).

Quanto a motivação, os resultados da pesquisa de Song, Gu e Cooke (2020) mostram que essa característica têm um efeito direto no CC. Por isso é necessário o acompanhamento da alta gestão neste processo e identificar as possíveis causa-raízes presentes.

E por fim, a literatura existente apoia que gestores de topo possam participar em programas de formação, incentivar os colaboradores a trocarem conhecimentos, buscar e conceder *feedback* e ser uma força de confiança mútua (Akhtar; Karatepe; Syed; Husnain, 2022).

4.1.7 Implicações Práticas

As implicações práticas descrevem orientações de medidas corporativas, baseadas nos resultados da pesquisa, de modo que às competências dos líderes sejam progressivamente

aprimoradas para o sucesso do CC e, conseqüentemente, reflitam no desempenho organizacional.

Ao se efetuar uma avaliação paralela dos dados, foi possível verificar o comportamento das respostas em relação às empresas e as perspectivas dos operadores e seus líderes, comparativamente.

Na prática, no tocante à EX e EY apesar das notas iguais ou acima do *score* médio, o resultado das respostas dos operadores e dos próprios líderes diferiram nas pontuações Real x Ideal, tanto nos valores das pontuações quanto em questões que se destacaram como características necessárias ao desenvolvimento dos líderes para o CC. Isso se dá pelo fato de todos os funcionários entenderem a importância das competências e a necessidade de aprimorá-las.

Todas as características identificadas são úteis e apresentam um potencial de desenvolvimento pessoal e profissional, não apenas para os líderes como para toda a equipe. Assim, o planejamento e execução de treinamentos integrados às rotinas de trabalho, devem ser constantes. A teoria corrobora com a recomendação de que executivos devam incentivar o CC por meio de práticas de recursos humanos nos processos de formações, treinamento fora ou no local de trabalho e outras atividades de compartilhamento relacionadas as atividades de rotina (Liu; Zheng; Ghosh; Zheng; Liu, 2022), medidas de capacitação e oportunidades de aprendizado contínuo (Tiwari; Lenka, 2018).

Com o objetivo de incrementar a pesquisa, a seguir algumas percepções da pesquisadora. Em EX:

- Cogitou-se a possibilidade junto ao RH, de verificar a principal causa da grande dificuldade de compreensão, de praticamente 50% dos operadores, no momento das explicações das instruções para a realização dos questionários ao se tratar, por exemplo, de recorrentes dúvidas sobre conceitos de resiliência e assertividade;
- Ficou perceptível a participação ativa da liderança, bem como de toda a área administrativa, em função do planejamento robusto e posterior aplicação dos questionários no chão de fábrica, exceto os soldadores, que são os operadores mais antigos do setor e que sua atividade demanda maior concentração e, portanto, mais tempo. Estes demonstraram uma resistência inicial, contudo, ao entenderem o objetivo da pesquisa, mesmo um pouco contrariados, tomaram a decisão de participar. Tal fato pode ser justificado uma vez que o processo nessa área é mais complexo e exige um alto grau de concentração e competência técnica específica.

Em EY:

- Claramente as mulheres, em sua maioria, estavam receosas em responder os questionários, tendo em vista a demora nos retornos dos questionários preenchidos, mesmo diante de repetidas solicitações individuais para o preenchimento.
- A falta de engajamento de um dos líderes provocou o menor número de respondentes da pesquisa em relação às demais equipes de produção.
- Em função do pouco tempo de atuação na empresa, percebeu-se que alguns operadores e líderes ainda estavam em processo de adaptação à cultura organizacional e, portanto, preocupados em participar.
- O tamanho, em distância, correspondente às áreas é maior que EX e o processo mais simples, em função disso, a quantidade de pessoas por líder é aproximadamente o dobro e a rotatividade entre os operadores também é maior.

De forma geral, é necessário que a Equipe de Direção (ED) das empresas reconheça a importância crescente da consolidação do modelo de GC e atue de maneira a incentivar as práticas do CC, trabalhando especificamente no nível de consciência dos valores da GC de toda a equipe (Farrell, 2017; Liu *et al.*, 2022). Para isso, é necessário apoiar financeiramente e formular estratégias para reduzir as taxas de desgaste dos funcionários e reter talentos, tendo como foco o atendimento às necessidades e expectativas de seus funcionários e desenvolvê-los por meio da aprendizagem contínua e de oportunidades de crescimento na carreira (Tiwari; Lenka, 2018). Portanto, é essencial conhecê-los, e isso é possível mediante o trabalho em equipe e elaboração de projetos em parceria com a Gestão de RH (Prieto *et al.*, 2010).

Ademais, outro elemento que deve ser priorizado são as competências dos funcionários relativas ao CC. Uma profunda investigação, baseada no contexto e objetivo organizacional é fundamental, pois estas precisam ser não apenas desenvolvidas, mas continuamente acompanhadas (Swanson *et.al.*, 2020; Faúndez, de la Fuente-Mella, 2022). Nesse cenário, as respostas coletadas de Q1, Q2 e Q3 são essenciais.

A construção de uma cultura de conhecimento organizacional que promova o desenvolvimento, aplicação, preservação, partilha e herança do conhecimento com a disponibilidade e utilização de recursos que facilitem esse processo, é requerida (Hakkak; Nawaser; Vafaei-Zadeh; Hanifah, 2021). O CC pode e deve ser estimulado por meio de comunicação interna contínua e uso da tecnologia (Tiwari; Lenka, 2018; Bai-Ngern; Tubtiang, Abai-Ngern; Tubtiang, 2020) incluindo sessões de compartilhamento de experiências de um

projeto específico, por exemplo, a fim de que o conhecimento tácito pessoal possa ser compartilhado e transferido (Al Nabt, 2018; Susnea, 2013; Plescan *et al.* 2010).

Com o processo contínuo de GC, as equipes estarão mais dispostas a compartilhar o conhecimento intangível. Ao fazer isso, a competitividade central da organização poderá ser melhorada e, em última análise, um desenvolvimento mútuo pode ser obtido. Assim, essas iniciativas não apenas ajudam as organizações a adquirirem, organizarem e reaplicarem o conhecimento tácito, mas também aumentarem a eficiência produtiva e a vantagem competitiva.

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa ao discutir e estudar os constructos, indicando os resultados obtidos, as contribuições e as limitações, bem como sugestões de trabalhos futuros.

Esse trabalho permitiu, a princípio, uma investigação mediante a revisão sistemática da literatura com o propósito principal de verificar, na teoria, a relação entre a liderança e o GC e vice-versa, além de descobrir as características necessárias ao líder para o desenvolvimento e perenização do CC e, dessa maneira, identificar o perfil desse líder.

5.1 QUANTO AO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS E RESPOSTA À QUESTÃO DE PESQUISA

O objetivo geral foi definido inicialmente com o propósito de responder à pergunta de pesquisa: Qual o perfil do líder que, relacionado às suas características, atende às necessidades do processo de compartilhamento do conhecimento na indústria automotiva? Para tanto, foram elaborados, validados e aplicados três questionários desenvolvidos a partir do produto teórico do cruzamento das características necessárias ao líder para o CC.

Após a confirmação pela literatura existente sobre o impacto da liderança no GC, de GC na liderança e das competências do líder no CC, os três instrumentos foram elaborados (Q1, Q2 e Q3) com base no resultado da pesquisa qualitativa, realizada por meio da análise de conteúdo do produto científico publicado nas bases de dados.

A resposta à questão de pesquisa formulada, foi obtida por meio dos questionários, que uma vez validados e testados previamente, foram aplicados nas duas empresas, onde foi possível verificar que tais características estão presentes na rotina industrial e que tanto os líderes como seus liderados constataram, por meio de suas percepções Reais e Ideais, a importância de tais competências para o CC.

Estes questionários auxiliaram na definição do perfil adequado ao líder para o desenvolvimento do CC, identificando as características necessárias e destacando seu grau de importância, conforme apontados no Q3. Assim, foi construído o perfil teórico do líder com as competências encontradas, a saber: assertividade, valores/ser exemplo, capacidade de aprender, de ensinar, de assumir responsabilidade, de delegar, de resolver problemas, de tomar decisões, confiança/credibilidade, comunicação, *feedback*, criatividade/ inovação, empatia, cooperação, flexibilidade, iniciativa, motivação, resiliência e trabalho em equipe.

Os dados de Q3 apontaram que as categorias consideradas de menor importância para o CC em EX e EY foram: K (Autonomia), G (Capacidade de Tomar Decisões), F (Capacidade de Resolver Problemas), N (Iniciativa/ Proatividade), D (Capacidade de Assumir Responsabilidades). Essas características estão diretamente relacionadas à forma padrão de funcionamento da organização, na qual o cliente final é quem determina as regras dos procedimentos. No âmbito pessoal, destacam-se sob a perspectiva dos liderados de EX, categorias como A (Assertividade) e Q (Resiliência), consideradas como questão cognitiva devido à observação da dificuldade de entendimento sobre os conceitos no momento da aplicação dos questionários. Além disso, P (Motivação) e E (Cooperação) necessitariam de investigação para que suas causas sejam identificadas.

Enquanto isso, Q1 e Q2 auxiliaram na verificação da presença dessas características nos líderes, tanto na perspectiva deles mesmos (Q2) quanto na de seus liderados (Q1), considerando a realidade de suas rotinas e suas expectativas.

A relação entre liderança e GC, conforme descrito na revisão da literatura e na análise dos dados coletados, sustenta um dos objetivos ao abordar que o impacto da liderança sobre a GC é amplamente defendido por diversos dos autores que estudaram o tema (Muniz JR. *et al.*, 2024, 2020; Ye; Liu; Tan, 2022; Calitz; Cullen, 2017; Donate; Pablo, 2015). Contudo, Paliszkiewicz, Gołuchowski e Koohang (2015) e Zaim e Tarım (2014); apresentaram um posicionamento diferente ao afirmarem que a liderança, além de ser influenciada pela GC como reflexo de práticas eficazes, é impactada na sua consolidação e desenvolvimento nos profissionais, comprovando, portanto, a relação de simultaneidade entre os constructos.

Ao argumentar que a integração de facilitadores como a liderança no GC é fundamental para o aumento do desempenho, tem-se como finalidade proporcionar benefícios consideráveis para o desenvolvimento do CC nas empresas, por meio de um perfil adequado ao líder e um consequente desenvolvimento dos resultados organizacionais.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Como contribuições, a presente pesquisa trouxe aspectos teóricos e práticos. O primeiro baseia-se no resultado da revisão sistemática da literatura ao discutir a relação de impacto entre os constructos “Liderança e GC” e “Competência do líder e CC”; e na proposta apresentada do perfil teórico do líder para o CC, que podem ser utilizados em um processo avaliativo tanto pelos próprios líderes quanto pelos liderados. Como contribuição prática, os achados da

pesquisa consolidados no capítulo anterior, apresentam informações específicas por empresa, tendo em vista as características dos líderes identificadas por eles mesmos e por sua equipe (Q3), que necessitam de ajustes, para o aprimoramento do CC.

Os caminhos indicados como medidas de gestão no mesmo capítulo, no item 4.1.7, podem ser interessantes e agregadores de valor, à medida que os instrumentos (Q1) e (Q2) auxiliem a gerência e aos RH's no processo de contratação, retenção de talentos e capacitação no tocante aos processos de recrutamento e seleção, tal qual planejamento de conteúdos específicos para treinamentos contínuos, visando o desenvolvimento contínuo das equipes de trabalho, com o foco em suas competências vinculadas às estratégias organizacionais. Tais propostas foram consideradas viáveis pelas empresas, uma vez que as mesmas formalizaram o retorno com possibilidade de engajamento (ANEXO E), após receberem os resultados dessa pesquisa.

5.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Na aplicação dos questionários, conforme a amostra foi acrescida pelo somatório dos dados das duas empresas, os resultados apresentaram-se de forma mais linear e homogênea. Portanto, sugere-se que os instrumentos sejam utilizados em maiores amostras, além de empresas que atuem em outros segmentos.

Estudos futuros podem avaliar o resultado da aplicação de Q1 e Q2 em toda a cadeia hierárquica das empresas, podendo haver o cruzamento dos dados e um mapeamento completo das competências da liderança de toda a empresa, com abordagem do chão de fábrica até a direção. Além de aumentar a amostra de líderes para uma apuração mais aprofundada.

A inserção de questões que permitam a identificação dos estilos de liderança, além da possibilidade de incluir diferentes e novas características do líder, específicas do período pós-pandemia, podem gerar não apenas atualização como o aperfeiçoamento dos instrumentos. Da mesma maneira que considerar as diferentes fases da GC e introduzi-las nas discussões, pode ampliar as análises.

As novas tecnologias e sistema de assistência com inteligência artificial podem ser estudadas quando utilizados no CC para que o comportamento do líder e de sua equipe sejam analisados.

Recomenda-se que futuros pesquisadores, em continuidade a essa pesquisa, alcancem resultados mais refinados neste campo pela utilização do modelo proposto neste estudo, em outros segmentos, outras culturas e diferentes países de forma a mesclar dados e compararem seus resultados com estes trabalhos, considerando também outras variáveis.

REFERÊNCIAS

AHSAN, A.; HAIWEI, D.; GUANG, R. T. Leadership on performance vs. mediating effect on job satisfaction: Evidence from higher educational institutions in pakistan. **Journal of higher education theory and practice**, United States, v. 24, n. 3, p. 35, 2024.

AKHTAR, M. W.; KARATEPE, O. M.; SYED, F.; HUSNAIN, M. Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: A moderated mediation model. **International journal of contemporary hospitality management**, United Kingdom, v. 34, n. 2, p. 578-600, 2022.

AL NABT, S. *et al.* Leadership in a knowledge management context: an empirical study. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. **Academic conferences international limited**, 2018. p. 25-XXVI.

ALROWWAD, A. A.; ABUALOUSH, S. H.; MASA'DEH, R. E. Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. **Journal of management development**, United Kingdom, v. 39, n. 2, p. 196-222, 2020.

AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The leadership quarterly**, United States, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

AMES, D. Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. **Research in organizational behavior**, United States, v. 29, p. 111-133, 2009.

AMES, D. R.; FLYNN, F. J. What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. **Journal of personality and social psychology**, United States, v. 92 n. 2, p. 307, 2007.

ANALOU, B. D.; DOLORIERT, C. H.; SAMBROOK, S. Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. **Journal of management development**, United Kingdom, v. 32, n. 1, p. 4-17, 2012.

ANSORGE, J. Využití metod štíhlého podniku v informačním a znalostním managementu = The using of lean methods in information and knowledge management. Sborník příspěvků 14. Mezinárodní konference **IMEA**. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-106-1. S. 9-14.

ANSORGE, J. V. BUREŠ, T. OTČENÁŠKOVÁ. Knowledge management implementation in a large automotive company: the Case Study. In: INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, 23, 2020, Valencia. Proceedings [...] Valencia, 2020.

ARUKHE, J. O. I. *et al.* A Saudi Arabia company's case of transformation through knowledge management activities. In: INTERNATIONAL PETROLEUM TECHNOLOGY CONFERENCE (p. IPTC-17752). IPTC, dez, 2014.

ASMAWI, A.; ZAKARIA, S.; CHIN WEI, C. Understanding transformational leadership and R&D culture in Malaysian universities. **Innovation**, v. 15, n. 3, p. 287-304, 2013.

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

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Translation by Guilherme Cezarino. 2^a Reimpressão. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BAI-NGERN, K.; TUBTIANG, A. Leadership in the digital era. **Lectures** [...]. In 2020 5TH INTERNATIONAL STEM EDUCATION CONFERENCE (ISTEM-Ed), p. 127-130, nov. 2020.

BAIN, P. G.; MANN, L.; ATKINS, L.; DUNNING, J. **R&D project leaders**: roles and responsibilities, in L. Mann (ed.) *Leadership, Management, and innovation in R&D project teams*, p. 49-70. Westport, CT: Praeger, 2005.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, United States, p. 112-121, 1993.

BAVIK, Y. L.; TANG, P. M.; SHAO, R.; LAM, L. W. Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths. **The leadership quarterly**, United States, v. 29, n. 2, p. 322-332, 2018.

BIRASNAV, M. Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. **Journal of business research**, United States, v. 67, n. 8, p. 1622-1629, 2014.

BUSSAB, W. O. **Análise de variância e de regressão**: uma introdução. 2. ed. São Paulo: Atual, 1988.

BUSSAB, W. D. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5a edição. São Paulo: Saraiva. 2002.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The international journal of human resource management**, United Kingdom, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CAVALIERE, V.; LOMBARDI, S.; GIUSTINIANO, L. Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms: an empirical study of its enablers. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, 2015.

CARRERA RIVERA, G.; ESPINOZA-ANDALUZ, M.; ORDÓÑEZ-SACA, B.; SANTANA-VILLAMAR, J. Evaluation of the Impact of COVID-19 on the automotive industry: Analysis of the effects of confinement on a hybrid vehicle. In: **ASME International Mechanical Engineering congress and exposition**. American Society of Mechanical Engineers, 2023. p. V007T08A051.

CHANDAN, H. C. **Knowledge management and its challenges in global business**. Cultural and technological influences on global business, p. 290-315, 2013.

CHANG, Y. Y.; HODGKINSON, I.; HUGHES, P.; CHANG, C. Y. The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: examining intermediate knowledge mechanisms. **Leadership & organization development journal**, United Kingdom, v. 40, n. 3, p. 334-355, 2020.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of management**, United States, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.

CONNELLY, M. S. *et al.* Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. **The leadership quarterly**, United States, v. 11, n. 1, 65-86, 2000.

COBB, G. W. **Introduction to design and analysis of experiments**. Published by Key College Publishing, Ed. Springer-Verlag, New York, p. 802, 1998.

COYKENDALL, J.; HARDIN, K.; MOREHOUSE, J. Manufacturing industry outlook. 2024 Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/manufacturing/manufacturing-industry-outlook.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.

CHOWDHURY, S. *et al.* Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. **Human resource management review**, United States, v. 33, n. 1, p. 100899, 2023.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: How organizations manage what they know. **Harvard business press**, United States, 1998.

DEBOWSKI, S. **Knowledge management**. John Wiley & Sons: Australia, Sydney, 2006.

DE LUCA, L. M.; ATUAHENE-GIMA, K. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance. **Journal of marketing**, United States, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.

DELUGA, R. J. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. **Journal of occupational and organizational psychology**, United Kingdom, v. 67, n. 4, p. 315-326, 1994.

DE VRIES, R. E.; BAKKER-PIEPER, A; OOSTENVELD, W. Leadership communication: the relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. **Journal of business and psychology**, United Kingdom, v. 25, n. 3, p. 367-380, 2010.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, v. 15, n. 6, p. 890-914, 2011.

DONATE, M. J.; PABLO, J. D. S. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of business research**, Netherlands, v. 68, p. 360-370, 2015.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, United States, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FADZIL, N. A. M.; JAAFAR, A.; ABDULLAH, R.; MURAD, M. A. A. preliminary study of knowledge management implementation strategy for the automotive industry in Malaysia. **Lectures** [...]. In Proceedings of the World Congress on Engineering, v. 3, 2013.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, United States, v. 46, n. 12, p. 1554-1568, 2000.

FARRELL, M. Leadership reflections: Leadership skills for knowledge management. **Journal of library administration**, United States, v. 57, n. 6, p. 674-682, 2017.

FAÚNDEZ, M. O.; DE LA FUENTE-MELLA, H. Skills measurement strategic leadership based on knowledge analytics management through the design of an instrument for business managers of chilean companies. **Sustainability**, Switzerland, v. 14, n. 15, p. 9299, 2022.

FIDEL, P.; SCHLESINGER, W.; CERVERA, A. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of business research**, Netherlands, v. 68, n. 7, p. 1426-1428, 2015.

FILEMON, A.; URIARTE, J. **Introduction to knowledge management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonésia, 2008.

FIORAVANTI, V. S. L.; MACAU, F. R. Um modelo conceitual para o processo de transferência do conhecimento em cluster. Navus: **Revista de gestão e tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 111-134, 2017.

FUJIHARA, R. K. Gestão do conhecimento estratégico: estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT **Dissertação (Mestrado em ciência da informação)**. Universidade de Brasília: Brasília. 2010

GAMA, M. S. B.; BONAMIGO, A. Sustainable lean manufacturing as long-term strategy: performance framework development and prioritization. **Journal of strategy and management**, United Kingdom, v. 17, n. 2, p. 205-221, 2024.

GAMBA, M. G. D.; ZAPATA, D. I. C. Relationship between transformational and transactional leadership and the sharing of knowledge in two service organizations. **Acta colombiana de psicología**, Colombia, v. 18, n. 1, p. 135-147, 2015.

GFRERER, A.; HUTTER, K.; FÜLLER, J.; STRÖHLE, T. Ready or not: Managers' and employees' different perceptions of digital readiness. **California management review**, United States, v. 63, n. 2, p. 23-48, 2021.

GRUENFELD, D. H.; MANNIX, E. A.; WILLIAMS, K. Y.; NEALE, M. A. Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution

affect process and performance. **Organizational behavior and human decision processes**, United States, v. 67, n. 1, p. 1-15, 1996.

GUPTA, V.; SINGH, S. Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. **The international journal of human resource management**, United Kingdom, v. 25, n. 10, p. 1373-1394, 2014.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.

HARMAN, H. H.; JONES, W. H. Factor analysis by minimizing residuals (minres). **Psychometrika**, United States, v. 31, n. 3, p. 351-368, 1966.

HANDZIC, M. Integrated socio-technical knowledge management model: an empirical evaluation. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, v. 15, n. 2, p. 198-211, 2011.

HANNAH, S. T.; LESTER, P. B. A multilevel approach to building and leading learning organizations. **The leadership quarterly**, United States, v. 20, n. 1, p. 34-48, 2009.

HANNAY, L.; BEN JAAFAR, S.; EARL, L. A case study of district leadership using knowledge management for educational change. **Journal of organizational change management**, United Kingdom, v. 26, n. 1, p. 64-82, 2013.

HAKKAK, M.; NAWASER, K.; VAFAEI-ZADEH, A.; HANIFAH, H. Determination of optimal leadership styles through knowledge management: a case from the automotive industry. **International journal of innovation and technology management**, Singapore, v. 18, n. 04, p. 2150012, 2021.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H.; KIM, Y. G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International journal of information management**, United Kingdom, v. 33, n. 2, p. 356-366, 2013.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1977). **Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977. Unidades: 5, 6.

HONGYU, K. Exploratory factorial analysis: theoretical summary, application and interpretation. **Eng Sci**, v. 7, n. 4, p. 88-103, 2018.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

IMAM, H. Roles of shared leadership, autonomy, and knowledge sharing in construction project success. **Journal of Construction Engineering and Management**, United States, v. 147, n. 7, p. 04021067, 2021.

IMAM, H.; ZAHEER, M. K. Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. **International Journal of Project Management**, United Kingdom, v. 39, n. 5, p. 463-473, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. 2021.

IKONEN, M. Dynamics between Trust in Interpersonal Work Relations and Intellectual Capital. **Lectures** [...]. In Proceedings of the 9TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT & ORGANISATIONAL LEARNING, p. 335-341, out. 2012.

JAYASINGAM, S.; ANSARI, M. A.; JANTAN, M. Influencing knowledge workers: the power of top management. **Industrial Management & Data Systems**, United Kingdom, v. 110, n. 1, p. 134-151, 2010.

KICKUL, J.; NEUMAN, G. Emergent leadership behaviors: the function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. **Journal of Business and Psychology**, United States, v. 15, n. 1, p. 27-51, 2000.

KIM, E. J.; PARK, S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. **Leadership & organization development journal**, United Kingdom, v. 41, n. 6, p. 761-775, 2020.

KIPPER, L. M. *et al.* Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. **Technology in Society**, Netherlands, v. 64, p. 101454, 2021.

KIU, C.; TSUI, E. TaxoFolk: a hybrid taxonomy–folksonomy structure for knowledge classification and navigation. **Expert Systems With Applications**, United Kingdom, v. 38, n. 5, p. 6049-6058, 2011.

KOTHARI, C. R. Research methodology: Methods and techniques. **New Age International**, India, 2004.

LEE, P.; GILLESPIE, N.; MANN, L.; WEARING, A. Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance. **Management Learning**, United Kingdom, v. 41, n. 4, p. 473-491, 2010.

LEE, S.; KIM, S. L.; YUN, S. A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. **The Leadership Quarterly**, United States, v. 29, n. 3, p. 403-413, 2018.

LEAN INTERPRISE INSTITUTE Lean in Construction - Respect for People: Making the Job Easier for Workers by David Drickhamer. Disponível em: <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/respect-for-people-making-the-job-easier-for-workers/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

LEWIS, D. G. **Análise de variância**. 1. ed. São Paulo: Harbra, 58 p., 1995.

LIU, Y. *et al.* The impacts of knowledge-oriented leadership on employees' knowledge management behaviors in Chinese based organizations: a qualitative study. **Leadership & Organization Development Journal**, United Kingdom, v. 43, n. 7, p. 1028-1046, 2022.

LÓPEZ, L. M. La gestión del conocimiento en los servicios farmacêuticos. **Revista Cubana de Farmacia**, Cuba, v. 48, n. 4, p. 701-708, 2014.

ROTARU, I. M.; BORZA, S. *et al.* Conception and fabrication in automotive industry using knowledge management principles. **Lectures [...]**. In: BALKAN REGION CONFERENCE ON ENGINEERING AND BUSINESS EDUCATION. Sciendo, 2014. p. 359-364.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C.; SENOO, D. A study of knowledge management enablers across countries. **Knowledge Management Research & Practice**, United Kingdom, v. 9, n. 1, p. 17-28, 2011.

MAZUCATO, T. *et al.* **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: Funepe, 2018.

MCDOWELL, I; KRISTJANSSON, E; NEWELL, C. **Depression**. In: MCDOWELL, I; C Newell. *Measuring health: a guide to rating scales and questionnaires*. 2nd ed. New York, NY: Oxford University Press; p. 238– 86, 2006.

MERAT, A.; BO, D. Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 17, n. 1, p. 3-15, 2013.

MERTINS, K; WILL, M. **Strategic relevance of intellectual capital in European SMEs and sectoral differences**, 2008.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 283-299, 2020.

MIYAMOTO, T. A Research on Knowledge Leader in a Polishing Industry Cluster. In EUROPEAN CONFERENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, p. 760. **Academic Conferences International Limited**, set. 2012.

MUNIZ JR, J. The influence of leaders' characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, United Kingdom, p. 1-12, 2020.

MUNIZ JR, J.; RIBEIRO, V. B.; WINTERSBERGER, D.; CARVALHO, C. P. Worker knowledge sharing in the Brazilian glass sector. **Knowledge Management Research & Practice**, United Kingdom, p. 1-15, 2024.

NESHEIM, T.; GRESSGÅRD, L. J. Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. **Safety Science**, Netherlands, v. 62, p. 28-36, 2014.

NAM NGUYEN, H.; MOHAMED, S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. **Journal of Management Development**, United Kingdom, v. 30, n. 2, p. 206-221, 2011.

NAWAZ, A. **Authentic Leadership and Organizational Learning**. 2023

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, United States, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The wise company: how companies create continuous innovation**. Oxford University Press, 2019.

NURHIDAYATI, N.; ZAENURI, Z. Innovation behaviour improvement strategy through knowledge-sharing behaviour based on knowledge-oriented leadership and knowledge-sharing climate. **International Journal of Knowledge Management Studies**, Switzerland, v. 14, n. 3, p. 283-306, 2023.

OICA - International Organization of Motor Vehicles Manufacturers. Production Statistic. Paris: OICA, 2022. Disponível em: <http://www.oica.net/production.statistic/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

PALISZKIEWICZ, J.; GOŁUCHOWSKI, J.; KOOHANG, A. Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: developing an instrument. **The Online Journal of Applied Knowledge Management**, United States, v. 3, n. 2, p. 19-35, 2015.

PEDRAJA REJAS, L.; RODRÍGUEZ PONCE, E. **Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas**. 2010.

PERSAUD, A. Enhancing synergistic innovative capability in multinational corporations: an empirical investigation. **Journal of Product Innovation Management**, United States, v. 22, n. 5, p. 412-429, 2005.

PIMENTEL-GOMES, F. Curso de Estatística Experimental. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, 477p. 2000.

PRIETO PASTOR, I. M.; PEREZ SANTANA, M. P.; MARTIN SIERRA, C. Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. **The International Journal of Human Resource Management**, United Kingdom v. 21, n. 13, p. 2452-2467, 2010.

PLESCAN, M.; BORZA, A.; BORDEAN, O.; MITRA, C. Reinventing a Company the Success Story of IBM, Revived and Driven Forward by its Knowledge Leader CEO. **Lectures** [...]. In The Proceedings of the 2ND EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, p. 472, mar. 2010.

PRADITYA, R. A. Leadership, work motivation, competency, commitment and culture: which influences the performance of quality management system in automotive industry? **Journal of Industrial Engineering & Management Research**, India, v. 1, n. 1b, p. 53-62, 2020.

PRODANOV, C.; DE FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

PUDJIARTI, E. S.; PRIAGUNG HUTOMO, P. T. The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. **International Journal of Innovation Science**, United Kingdom, v. 12, n. 3, p. 237-254, 2020.

R Core Team. R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Austria: **R Foundation for Statistical Computing**. <https://www.R-project.org/>. Acesso em: 07 jun. 2024.

REICHENHEIM, M.E.; MORAES, C. L. Desenvolvimento de instrumentos de aferição epidemiológicos. In: KAC, G.; SCHIERI, R.; GIGANTE, D. (organizadores). **Epidemiologia Nutricional**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.

REVELLE, W. **Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research**. Evanston, Illinois: Northwestern University. <https://CRAN.R-project.org/package=psych>. 2024

RIBIÈRE, V.; CALABRESE, F. A. Why are companies still struggling to implement knowledge management? Answers from 34 experts in the field. In **Successes and Failures Of Knowledge Management** (p. 13-34). Burlington-MA: Morgan Kaufmann, 2016.

RODRIGUES, F. M. A.; PEREIRA, R. P. G.; MARTINS, M. M. Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, p. eAPE00551, 2023.

RODRIGUES, T. D. F. F.; DE OLIVEIRA, G. S.; DOS SANTOS, J. A. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Brasília: Cortez Editora, 2017.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Production**, v. 18, p. 569-582, 2008.

SEIDLER-DE ALWIS, R.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, 2008.

SHARIFKHANI, M.; KHAZAEI POOL, J.; ASIAN, S. The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil and gas industry. **Journal of Science and Technology Policy Management**, United Kingdom, v. 7, n. 3, p. 289-305, 2016.

SINGH, S. K. Role of leadership in knowledge management: a study. **Journal of Knowledge Management**, United Kingdom, v. 12, n. 4, 2008.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SONG, Z.; GU, Q.; COOKE, F. L. The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. **Human Resource Management**, United States, v. 59, n. 2, p. 201-213, 2020.

SOUZA, D. S. D. O. A.; SALGADO, A. M. P.; MARINS, F. A. S.; MUNIZ JR, J. The influence of leaders's characteristics on the relationship between leadership and knowledge management. **Knowledge management research & practice**, United Kingdom, v.18, n.4, p. 1-12, 2020.

SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of management journal**, United States, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.

STREINER, D. L.; NORMAN, G. R. **Health measurement scales**: a practical guide to their development and use, 2008.

SUBHAKARAN, S. E. *et al.* Leaders' accounts on employee voice in the Indian context: An exploratory study. **Asia pacific journal of human resources**, Australia, p. 1-19, 2020.

SUN, P. Five critical knowledge management organizational themes. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, v. 14, n. 4, p. 507-523, 2010.

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. **Management learning**, United Kingdom, v. 43, n. 1, p. 1-27, 2012.

SUSNEA, E. *et al.* The role of knowledge management tools for developing leadership competencies in crisis management. In: CONFERENCE PROCEEDINGS OF ELEARNING AND SOFTWARE FOR EDUCATION (eLSE). **Carol I National Defense University Publishing House**, p. 345-349, 2013.

SWANSON, E. *et al.* The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory. **Journal of hospitality and tourism management**, Australia, v. 42, p. 88-96, 2020.

TIWARI, B.; LENKA, U. Engaging workforce in downsized firms: scenario of the Indian IT/ITES sector. **Industrial and commercial training**, United Kingdom, v. 50, n. 1, p. 32-38, 2018.

TRENTIN, L. Organizational climate practices in absorptive capacity: an analysis from the textile industry. **Revista de administração da UFSM**, v. 16, p. e4, 2023.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The leadership quarterly**, United States, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

VIEIRA, S. **Análise de variância: ANOVA**. Editora Atlas SA, 2000.

VIVALDI, L. J. Análise de experimentos com dados repetidos ao longo do tempo ou espaço. 1999.

VOSS, C. Case research in operations management. In: **Researching operations management**. Routledge, 2010. p. 176-209.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. Decision-Making as a Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. **Yale Univ New Haven Conn Dept of administrative sciences**, United States, 1974.

WANG, Z.; WANG, N.; LIANG, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management decision**, United Kingdom, 2014.

WEE, J.; CHUA, A. The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, v. 17, n. 6, p. 958-972, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM; <https://www.weforum.org/> Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/how-fourth-industrial-revolution-tech-helped-companies-survive-covid-19/> Acesso em: 01 jun. 2024.

YAHIAOUI, D.; CHEBBI, H.; WEBER, Y. HR practices, context and knowledge transfer in M&A. **The international journal of human resource management**, United Kingdom, v. 27, n. 20, p. 2415-2435, 2016.

YAHYA, M. S. *et al.* Prioritizing the lean tools and techniques: An analytical hierarchical process (AHP) approach for the Malaysian automotive manufacturing industry. In: AIP CONFERENCE PROCEEDINGS. AIP Publishing, 2023.

YEH, Y. J.; LAI, S. Q.; HO, C. T. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial management & data systems**, United Kingdom, v. 106, n. 6, p. 793-810, 2006.

YIN, J. *et al.* Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. **Journal of knowledge management**, United Kingdom, 2019.

YIN, K.; NIU, J.; DONG, N.; ZHANG, K.; ASHOK, M. A meta-analysis of horizontal leadership and knowledge sharing. **Current psychology**, United States, v. 43, n. 17, p. 15507-15521, 2024.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2010.

YUKL, G. Managerial Leadership: a review of theory and research. **Journal of management**, United States, v. 15, n. 2, p. 83-86, 2009.

ZAIM, H.; TARIM, M. The effects of knowledge management processes on leadership. **Lectures** [...]. KNOWLEDGE MANAGEMENT INTERNATIONAL CONFERENCE (KMICe), p. 12-15, Malásia, ago. 2014.

ZHANG, L.; ZHANG, Z. The effects of incentive mechanism on knowledge management performance in China: The moderating role of knowledge attributes. **Project management journal**, United States, v. 45, n. 2, p. 34-47, 2014.

ZIBETTI, A. **Distribuição normal**. Disponível em: <https://www.inf.ufsc.br/~andre.zibetti/probabilidade/normal.html>. Acesso em: 14 ago. 2024.

ZUMITZAVAN, V. The impact of different styles of ‘personal knowledge management’ and ‘leadership’ on ‘organizational performance’: a case of healthcare industry in Thailand. **WSEAS Transactions on business and economics**, Greece, v. 11, n. 1, p. 430-41, 2014.

APÊNDICE A - Consolidação dos Artigos Analisados na 1ª etapa

Autor/Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Limitações	Sugestão de Trabalhos Futuros
Donate, M. J.; Pablo, J. D. S. (2015)	O papel da liderança orientada para o conhecimento em GC práticas e inovação	Analisar o papel de um tipo específico de liderança organizacional (liderança orientada para o conhecimento na GC) e analisar o efeito das iniciativas/ práticas de GC que buscam alcançar a inovação	Metodologia de pesquisa para coletar dados primária para análise empírica. A população do estudo compreende as empresas industriais de quatro inovadora indústrias na classificação industrial espanhol CNAE-93. O universo das empresas para a amostra é constituído por aqueles com mais de 25 empregados. A população final é de 802 empresas	A concepção deste estudo é transversal, e, embora resultados são consistentes com o raciocínio teórico, o projeto de pesquisa é incapaz de confirmar as relações causais estabelecidas nas hipóteses. O estudo analisa o conhecimento orientado comum características de liderança forKMcuration, transferência, armazenamento e aplicação práticas. Em terceiro lugar, este estudo usa dados de auto-retrato, que pode sofrer com os efeitos de comum variância método. Em empresas espanholas, podem existir de modo potenciais limitações culturais.	A pesquisa futura poderia abordar esta questão usando um design longitudinal; Analisar os estilos de liderança específicos no KM em diferentes cenários ambientais e temporais; poderia beneficiar de obtenção de forma independente e usando objectivo medidas de inovação; se concentrar em uma ampla gama de indústrias de tecnologia, direcionar diferentes contextos culturais - países ou áreas geográficas -, a fim de validar os resultados para um mais amplo espectro de culturas e geografias.
Hannay, L.; Jaafar, S. B.; Earl, L. (2013)	Um estudo de caso de liderança distrital utilizando a gestão do conhecimento para a mudança educacional	examinar o trabalho dos líderes distritais de um grande distrito escolar canadense em tornar-se uma organização de aprendizagem ao longo de quatro anos, utilizando práticas de gestão do conhecimento.	Estudo qualitativo realizado no período de 2000-2004 usando um paradigma de investigação naturalista com os princípios fundamentais da teoria fundamentada. Os dados foram coletados a partir de uma amostra de seis oficiais de supervisão por meio de entrevistas individuais e de grupo de foco.	Embora o estudo é limitado pelo contexto específico a partir do qual os dados foram extraídos, oferece lições úteis e direção de grandes distritos submetidos a grandes reformas.	Discussão sobre a inclusão da Gestão do Conhecimento na Liderança educacional.
Donate, M. J.; Guadamillas, F. (2011)	Fatores organizacionais para apoiar a gestão do conhecimento e inovação	analisar fatores como organizacionais, tais como valores culturais, de liderança e de recursos humanos (RH) práticas influenciar a exploração do conhecimento e práticas de exploração e inovação através de um estudo empírico.	Do ponto de vista da empresa baseada no conhecimento, seis hipóteses foram estabelecidas e estatisticamente testadas em uma amostra de 111 empresas espanholas pertencentes a indústrias inovadoras. Metodologia da pesquisa foi utilizado com o objetivo de reunir dados sobre gestão do conhecimento (KM) práticas e certos aspectos organizacionais, relacionadas nas empresas.	A pesquisa também se concentrou em empresas Espanholas com potenciais limitações culturais	Futuro estudos incluirão investigações na literatura para examinar a relação entre práticas de GC, fatores organizacionais baseadas em humanas e inovação. a pesquisa futura pode se concentrar em mais diversas indústrias e uma amostra maior de empresas, a fim de validar os resultados do estudo. podem existir, então a pesquisa futura poderia aplicar o trabalho empírico em diferentes contextos culturais generalizar ou modificar os conceitos.
Ying-Jung Yeh, Sun-Quae Lai, Chin-Tsang Ho (2006)	Facilitadores de gestão do conhecimento: um estudo de caso	Analisar o papel crucial que desempenham facilitadores na realização de gestão do conhecimento dentro da empresa.	Esta pesquisa utiliza o método de estudo de caso e já dirigiu o inquérito sobre Advanced Semiconductor Engineering, Inc. (ASE) e VIA Technologies, Inc. (VIA). Prevê-se através do estudo de caso de estas duas empresas de que será possível verificar o achado de enablers celebrados por outros papéis, mostrando assim a inter-relação entre teoria e negócios.	-	-
Rai, R. K. (2011)	Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um quadro teórico integrativo	Este trabalho se esforça para desenvolver um quadro teórico integrativo para a gestão do conhecimento organizacional e cultura organizacional.	Este é um documento conceitual. Ele modifica o "quadro valor competindo", adicionando uma nova dimensão representando cultura ética e confiante, e, em seguida, integra-o com o modelo SECI de criação de conhecimento e de conversão, identificando as semelhanças conceituais entre os dois quadros e, em seguida, analisar os efeitos da interação entre as dimensões .	A natureza dinâmica do quadro apresentado nas pontas de papel para a importância da pesquisa longitudinal e comparativa em compreender os efeitos da cultura organizacional sobre os sistemas de gestão do conhecimento organizacional nas organizações.	os estudos qualitativos que examinam criação de conhecimento, processos de conversão e de transferência dentro das organizações de diferentes culturas oferecem o potencial para obter uma visão mais profunda sobre o fenômeno que tem sido apresentada neste artigo. Futuros estudos que se baseiam em dados de arquivo, como empresa sites, publicações e notícias, para avaliar os processos de criação de conhecimento e resultados ofereceria uma oportunidade para discernir as variações entre as organizações com diferentes culturas predominantes. pesquisa comparativa no campo da gestão do conhecimento é um pouco limitado. Assim, estudos comparando padrão de criação de conhecimento em diversas organizações em diferentes contextos pode promover compreensão acadêmica de ambientes como externos e diferença cultural contribuir para a criação, conversão e transferência de conhecimentos.
Sun, P. (2010) TRIANGULAÇÃO/QUALITATIVA	Cinco temas críticos de gestão de conhecimento organizacionais	Este estudo é motivado pela pergunta " como é que as rotinas organizacionais influenciam a três processos de gestão do conhecimento da aquisição, criação, utilização e partilha? " e, consequentemente, que procura abordar esta questão.	Um quadro teórico é construído, ligando a capacidade de absorção (a capacidade de retino à base) com processos de gestão do conhecimento. A pesquisa bibliográfica orientada pelo referencial teórico, e as evidências de dois estudos de caso, foram usados para atingir o objetivo do estudo.	Várias implicações para a pesquisa são sugeridas. Mais especificamente, o estudo oferece cinco proposições que podem ser ainda testados. A principal limitação deste estudo é o uso de apenas dois estudos de caso para dados empíricos, e, portanto, é necessário mais testes.	Evidências da literatura e os dois estudos de caso aponta para uma relação de influência entre os cinco temas e os três processos de gestão do conhecimento. No entanto, uma relação generalizada do influência não pode ser construído usando apenas dois estudos de caso. Ou mais testes usando mais caso estudos é necessária, ou um estudo quantitativo com base em pesquisa em conjuntos mais amplos de organizações podem ser feito. Outro caminho interessante para a pesquisa é ver se os cinco temas-chave organizacionais assumir tipo único de orientações para organizações que usam estratégias diferentes
Zhang, L. Y.; Zhang, Z. (2014) / telecomunicações, softwares, material e empresas químicas na China	Os efeitos do mecanismo de incentivo no Desempenho Gestão do Conhecimento na China: O papel moderador de Atributos Conhecimento	Este estudo examina os papéis de atributos conhecimento sobre a relação entre incentivo mecanismo e gestão do conhecimento desempenho.	88 empresas de alta tecnologia, que foram selecionados aleatoriamente dos chineses top 500 empresas lista e 51 empresas concordaram em participar no estudo.	Tamanho da amostra; Específico do setor de telecomunicações, softwares, material e empresas químicas na China; Localização Geográfica. O nível de desempenho foi avaliado sobre o resultado da gestão do conhecimento (partilha conhecimentos, produção, transporte, e utilização); os efeitos da equipa baseada-remuneração e incentivo não financeiro sobre o desempenho conhecimentos foram examinadas a partir de um perspectiva estática, considerando que a nova equipes de desenvolvimento de produto são de projeto focado e normalmente de curta duração, e que os projectos de desmantelar uma vez suas criações ter nascido.	Aumentar o tamanho da amostra; Aplicação em outros países, setores e negócios. Uma pesquisa mais adicional pode considerar o desenvolvimento mais elaborado medidas que permitam uma convergência mais rico do desempenho da gestão do conhecimento. Deve -ses investigar a interação entre a equipe-base financeira estímulo e incentivo não financeiro no processo de gestão do conhecimento. papel do tempo na multifuncional novas dinâmicas da equipe de desenvolvimento de produtos Também é necessário, se a relação entre gestão do conhecimento mecanismo de desempenho e incentivo difere em diferentes fases do ciclo de vida ou não.
Wee, J. C. N.; Chua, A. Y. K. (2013)	As peculiaridades dos processos de gestão do conhecimento nas PME: o caso de Singapura	O primeiro é o de examinar as peculiaridades de KM processos que são únicas nas PME a partir de três perspectivas, ou seja, a criação, compartilhamento e reutilização do conhecimento. Em segundo lugar, para identificar facilitadores e impedimentos destes processos de GC que influenciam a competitividade das PME.	O estudo adotou uma abordagem de estudo de caso envolvendo 21 participantes, compreendendo pessoal de gestão e os funcionários da linha de frente de quatro PME Singapura.	dados foram coletados a partir de quatro PME em Cingapura. Além disso, apenas uma pequena amostra de pessoal dessas PME foi entrevistado. Por isso, os resultados precisam ser interpretados à luz de tal escopo.	Mais pesquisas sobre os principais factores que influenciam a competitividade das PME em relação ao processos de GC para as PME poderia ser considerada (Man et al., 2002). Além disso, a pesquisa pode ser comprometeu-se a examinar o impacto do intervenção do governo em termos de subsídios e apoio financeiro para as PME (Ngah e Ibrahim, 2009). Uma tal linha de inquérito é provável que seja de interesse crescente, uma vez que o papel das PME para a economia está ganhando reconhecimento.
Magnier-Watanabe, R.; Benton, C.; Senoo, D. (2011)	Um estudo de facilitadores de gestão do conhecimento em todos os países	avaliarmos os efeitos da liderança, Ba (contexto compartilhado em movimento), a cultura organizacional, controle organizacional e estilo de trabalho sobre KM definidos nos termos do processo SECI de socialização, externalização, combinação e internalização	dados recolhidos a partir de um inquérito por questionário de uma empresa farmacêutica japonesa e de suas subsidiárias nos Estados Unidos, França e China, que compara como os fatores organizacionais acima referidas influenciar os processos de KM nestas organizações	-	-
Merat, A.; Bo, D. (2012) / IRÃ	Análise estratégica de empresas de conhecimento: as ligações entre a gestão do conhecimento e liderança	explorar e explicar as ligações entre a gestão do conhecimento (KM) e liderança em empresas intensivas em conhecimento.	estudo de caso-base instrumental em quatro empresas baseadas no conhecimento para explorar KM e abordagens de liderança, e as ligações entre eles. Os dados foram coletados principalmente por meio de entrevistas qualitativas com gestores das empresas e observações diretas, bem como dados quantitativos por questionário da empresa de funcionários.	Uma das limitações deste trabalho tem sido o fato de que todos os casos foram localizados em um país e todos têm sido mais ou menos conectados com domínio da informação ou tecnologia de comunicação	Mais pesquisas podem ser destinado a testar e estender os resultados deste papel, estudar este tem sob várias condições. Uma das limitações deste trabalho tem sido o fato de que todos os casos foram localizados em um país e todos têm sido mais ou menos conectados com domínio da informação ou tecnologia de comunicação; novas pesquisas podem examinar empresas baseadas no conhecimento em diferentes ambientes culturais e diferentes domínios de atividade.

Birasnav, M.(2014)/ QUANTITATIVA	Gestão do conhecimento e desempenho organizacional no setor de serviços: O papel da liderança transformacional para além dos efeitos da liderança transaccional	Investigar os impactos diretos da liderança transformacional no processo de KM e desempenho organizacional depois de controlar os efeitos de comportamentos transacionais; e examinar o papel de mediação do processo de GC na relação entre transformacional liderança e desempenho organizacional entre as empresas de serviços localizadas no Reino de Bahrain.	A amostragem aleatória foi utilizada para identificar 500 empresas de serviços localizadas em Bahrain. Estas empresas foram agrupadas em três grupos com base em empresas de serviços públicos, varejo privado / distribuição empresas e outras empresas privadas. Aos gerentes foram solicitados para avaliar comportamentos do seu líder e prevalência de processo KM tático na sua empresa.	os gerentes escolhida para participar neste estudo foi uma limitação. ea análise relacionadas com conjunto homogêneo de as respostas das Organizações não era realizada.	Estudos de investigação pode ser conduzida entre indústria transformadora e número de fontes de resposta podem ser aumentada. No futuro, além de abordar as limitações, o conceitual modelo será aperfeiçoado através da inclusão de maior número de construções. Os conceitos de processo de KM será mais explorada pelo incluindo a documentação do conhecimento e criação de conhecimento constrói definição de processo KM tática. Além disso, o papel da aprendizagem organizacional ser examinada no âmbito das associações entre a liderança transformacional, processo de GC, e desempenho.
Birasnav, M.; Rangnekar, S.; Dalpati, A. (2011)	A liderança transformacional e benefícios do capital humano: o papel da gestão do conhecimento	pretende explorar liderança e KM literaturas para examinar a inter-relação entre liderança transformacional, KM, ea criação de capital humano percebe-empregado ou benefícios.	Uma revisão sistemática da literatura é realizada de estudos de investigação tradicionais e contemporâneos teóricos e empíricos para apoiar o nexo de inter-relação entre liderança transformacional, KM, e capital humano. Esta avaliação está integrada principalmente usando um modelo e proposições que relacionam a liderança transformacional e KM com benefícios de capital humano.	sugere que gestores de recursos humanos devem fornecer treinamento para os gestores com relação ao desenvolvimento de comportamento de liderança transformacional, uma vez que este comportamento contribui para a criação de capital humano pelo qual uma organização atinge vantagem competitiva. Além disso, este estudo incide principalmente sobre líderes como líderes transformacionais, uma vez que esses líderes são altamente capazes de estimular a criatividade das seus seguidores. Portanto, este estudo considerou apenas os componentes descritos pela Bass e Avolio.	Estudo também poderia ser estendido, concentrando-se diferentes estilos de liderança, em vez de liderança transformacional, por exemplo, liderança participativa, a liderança diretiva, e liderança carismática. As características organizacionais, tais como a propriedade eo tamanho também deve ser considerado, além de características do empregado No futuro, os pesquisadores poderia combinar estes efeitos relação interpessoal no empregado percebida capital humano benefícios
Handzic, M. (2011)	Modelo de gestão do conhecimento integrado sócio-técnica: uma avaliação empírica	O objetivo deste trabalho é examinar a validade do modelo proposto de gestão do conhecimento sócio-técnica integrado (KM), e para determinar a importância relativa das iniciativas sociais e técnicos em KM organizacional.	O modelo conceitual foi proposto com três conceitos inter-relacionadas (ações de conhecimento, processos e facilitadores sócio-técnicos) e foi testada através de um estudo baseado em inquéritos no âmbito da administração pública de um pequeno país europeu usando 185 altos funcionários como sujeitos.	conclusões são baseadas em administração pública europeia e pode não refletir a outros contextos geográficos, econômicos e culturais. Existe uma necessidade para a inclusão de dados objetivos, melhorar a medição, e ampliar a investigação no sentido de uma análise mais profunda de influências contextuais sobre e as consequências da KM. Mais pesquisas são recomendadas por contrabalançar estas limitações e estender a pesquisa atual no sentido de uma análise mais profunda de influências contextuais sobre KM, bem como as suas consequências para desempenho organizacional.	é necessária mais investigação envolvendo outros contextos e grupos de indivíduos. A inclusão de dados objetivos também ajudaria a descartar algumas desvantagens atuais. Além disso, existem várias direções possíveis para a extensão desta pesquisa. Enquanto o campo de investigação KM continua a crescer e fornecer provas encorajadores, ainda há muito a ser aprendido sobre elementos KM-chave e sua interação. Mais importante ainda, a investigação futura é necessária para analisar mais profundamente o impacto de várias contingências contextuais sobre iniciativas de GC, bem como para estudar como KM afeta o desempenho organizacional além do aprendizado.
Pedraja-Rejas, L.; Rodriguez-Ponce, E.; Rodriguez-Ponce, J.(2008)	A gestão do conhecimento e eficácia organizacional em pequenas e médias empresas	Esta pesquisa busca determinar se a gestão do conhecimento pode efetivamente explicar a eficácia organizacional das pequenas e médias empresas em um país emergente.	Um estudo foi realizado em uma amostra de 78 empresas chilenas. Os resultados sugerem que a gestão do conhecimento é relevante para explicar a eficácia das empresas analisadas, especificamente que a partilha de conhecimento e aplicação são passos cruciais que impactam a eficácia organizacional.	pequenas e médias empresas em um país emergente.	Um primeiro estudo é identificar elementos contexto ou entradas tais como a estrutura organizacionais, sistemas de controle, estilos liderança, etc. que pode ter impacto sobre cada um dos as fases de gestão do conhecimento. Uma linha adicional de análise é identificar como as diferentes fases do processo de gestão interact conhecimento, o que afecta magnitude do impacto gerado sobre variáveis resultados, tais como o eficácia organizacional. Um terceiro acontecimento possível identificar resultados concreto associado a essa gestão do conhecimento como a inovação, desenvolvimento de novos produtos, criação de novos nichos de mercado, design implementação das decisões estratégicas, etc. todos os quais Eles podem ter impacto sobre a eficácia das organizações. A quarta área de trabalho pode ser para avaliar o impacto das equipes de gestão do conhecimento nível tático, ao invés de equipes de gerência sênior. A quinta linha é estudar e comparar o gestão do conhecimento nas empresas e não para lucro, grande em tamanho, e pequenas e médias empresas empresas.
Williams, I.; Dickinson, H. (2010)	Gestão do conhecimento pode melhorar a adoção de tecnologia na área da saúde ? Uma revisão da literatura	Identificar a ausência de um único relacionadas com o conhecimento "bola mágica" antes de propor um quadro analítico para a avaliação futura de intervenções baseadas no conhecimento e seu impacto na adoção de tecnologia .			
Wasan Teerajetgula,,, Chatchai Chareongnangb,, Piyant Wethayavorn,(2009)	Fatores-chave do conhecimento em práticas de construção Thai - Liderança visionária	O principal objetivo foi identificar fatores ou não conhecimento influencia a execução no local das obras.	Uma combinação de abordagens qualitativas e quantitativas era empregado. A entrevista de grupo focal com 16 gerentes de construção foi conduzida para reunir informações detalhadas relacionadas com a prática da gestão do conhecimento do projeto. Estes dados foram utilizados para desenvolver o questionário para explorar fatores-chave do conhecimento. O questionário foi enviado a 103 participantes em 70 projetos de construção na Tailândia. Os dados da pesquisa foram analisados por meio de técnicas analíticas fator para identificar os fatores-chave que influenciam o conhecimento in loco obras de construção.		
Ramirez D.H. B.; Ramirez, A. M.; Hidalgo, A. N. (2014)	A gestão do conhecimento e liderança: perspectivas de relacionamento	Este artigo mostra as relações Eles estudaram entre a gestão do conhecimento e liderança , a fim de compreender melhor a inter-relação das duas construções	Para este fim, Primeira avaliação dos aspectos teóricos é feito central de gestão do conhecimento e liderança, relacionamentos e posteriormente analisados entre os dois conceitos , de modo a estabelecer perspectivas contribuir para a determinação de espaços e desenvolvimento de processos para a sustentabilidade das organizações.		Finalmente, esta abordagem implica continuar o estudo da liderança e suas relações com o GC, através do aprofundamento e acompanhamento outras disciplinas que nos levam à concepção e desenvolvimento Modelo a partir de perspectivas cada vez mais mais amplo e inclusivo, onde podem executar as fronteiras do conhecimento, na medida que é a entrada para a identificação variável e as condições que fazem para as organizações para espaços duradouros.
Fujiharai, R. K. (2009)	Gestão do conhecimento estratégico estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT	avaliar o comportamento dos subfatores que influenciam a Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE); (2)avaliar a inter-relação dos subfatores da GCE quando analisados sob o ponto de vista de uma organização pública e (3) estabelecer o detalhamento dos subfatores sistêmicos do modelo da GCE, à luz da Ciência da Informação.	pesquisa descritiva e quantitativa. 1 fase: pesquisa de campo com aplicação de questionário estruturado. A pesquisa dos subfatores da GCE obteve 254 respostas válidas dos estrategistas e decisores do ECT no período de 17 a 20 de junho de 2008. A pesquisa sobre a inter-relação dos subfatores da GCE obteve 167 respostas válidas dos estrategistas e decisores no período de 24 a 27 de julho de 2008. Os questionários aplicados continham 67 perguntas relacionadas aos subfatores da GCE, utilizando a escala likert de 5 pontos que indicava o grau de concordância. Foram realizadas análises estatísticas descritivas nas resultados da pesquisa.	A pesquisa realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT	
López, L. M.(2014)	A gestão do conhecimento na indústria de serviços farmacêuticos	foi o de fornecer uma visão geral sobre a importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento de Assistência Farmacêutica.	Para este fim, uma revisão da literatura científica disponível foi feito até fevereiro de 2014. Websites, publicou artigos e livros, impresso ou eletrônico, foram consultados. Os padrões de pesquisa foram baseados em termos combinados, como conhecimento, informação, gestão do conhecimento, gestão da informação, gestão do conhecimento, farmácia e serviços de gestão de conhecimento farmacêutica.	Industria Farmaceutico em Cuba	
Vargas, G. E. (2008)	Arquitetura de mudança organizacional: liderança, gestão do conhecimento e inovação tecnológica	ilustra como a orientação e estratégia de inovação baseada no conhecimento para a integração é um imperativo de desenvolvimento, de uma pequena alovacagem pode distinguir entre duas formas evolutivas: tradicional econômica (linear) como eles introduzem melhorias incrementais (esporádicos) e moderno (dinâmico e radicalmente inovador).	A formulação do modelo considera 3 níveis de investigação e ação: coerências estruturais sistema interno, originado pelos componentes e relacionamentos; as consistências estruturais entre a forma e o sistema; e a dinâmica entre 12 do sistema e do ambiente, definido pelo seguinte abordagem: Considere uma organização empresarial estruturado por rotinas e conhecimentos hierárquica		

Rodríguez-Ponce, E.; Pedraja-Rejas, L.; Delgado, M.; Rodríguez-Ponce, J. (2010)	GESTÃO DO CONHECIMENTO, liderança, concepção e implementação. A estratégia: um estudo empírico Pequenas e médias empresas	Este trabalho é um contributo para o estado da arte como analisa o impacto de todos os estilos de liderança e gestão do conhecimento sobre a concepção e implementação estratégica.	e médias empresas que operam no norte do Chile. é 78 respostas obtidas, o que corresponde a uma taxa 18,6% de resposta. 60.25% dessas empresas comercializar os seus produtos localmente, ele ou seja, no mercado chileno;	A maioria das pesquisas estes estudo temático dessas relações individuais variáveis. Juntas, o estudo de campo encontrados pequenas e médias empresas no Chile. Enquanto 25,64% das empresas da amostra comercializar os seus produtos de Peru e Bolívia; destacando a 14,10% das empresas que operam nos mercados internacionais tais como os Estados Unidos, Europa ou Ásia	Da mesma forma, pesquisas futuras devem ser Estudamos também a fase de armazenamento conhecimento, para a concepção e implementação do estratégia pode ser influenciada pela facilidade de acesso ao conhecimento.
Santos, I. C.; Amato Neto, J. (2008)	Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia	identifi car alguns elementos teóricos que pudessem contribuir com o debate sobre a Gestão do Conhecimento, na sustentação da competitividade organizacional em uma empresa industrial nacional de alta tecnologia.	abordagem qualitativa, as estratégias de investigação basearam-se em um estudo de caso único, aplicado em uma indústria de base tecnológica. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, esta pesquisa baseou-se na análise de documentos históricos e na literatura disponíveis.Somaram-se, ainda, à coleta de dados, as entrevistas semi-estruturadas, previamente orientadas por um roteiro de oito questões, feitas a uma amostra dirigida de executivos da empresa; e a aplicação de questionários para um segundo grupo de profissionais da indústria, escolhidos por critério de acessibilidade.	Indústria de alta tecnologia	
Rois-Méndez, F. B.; Osorio, B. I.(2009)	GC em cervejarias. Um estudo de caso.	determinar o desenvolvimento da gestão do conhecimento nas cervejarias do município de San Francisco, Estado Zulia, Venezuela	A pesquisa foi descritiva; com um campo de design, na cruzamento experimental. A amostra foi composta de 98 indivíduos integrados por gerentes, superintendentes e funcionários da Cerveceria Polar CA, Andar Modelo.	nas cervejarias do município de San Francisco, Estado Zulia, Venezuela	
Gamba, M.G. D.; Zapata, D. I. C. (2015)	RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSAACIONAL COM A CONDUTA DE COMPARTILHAR CONHECIMENTOS EM DUAS EMPRESAS DE SERVIÇOS	Descrever a relação entre a liderança transformacional- transaccional do líder com a conduta de compartilhar conhecimento dos colaboradores.	Desenho descritivo-correlacional com análise regressional e uma amostragem incidental, avaliaram-se 150 trabalhadores de duas empresas de Bogotá: 14 líderes e 136 colaboradores. Os instrumentos aplicados foram o Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio adaptado por Vega & Zavala (2004) e a escala de Compartilhar Conhecimento de Castañeda (2010). A análise estatística realizou-se com o pacote estatístico IBM-SPSS STATISTIC 20.0.	Empresas de serviço em Bogotá	A pesquisa futura é sugerida para investigar se o papel dos participantes, ou seja, principais influências contribuinte ou expectativas sobre a partilha de conhecimentos. Ao mesmo tempo, o papel da cultura na relação entre o tipo de liderança e partilha de conhecimentos comportamento. Outra linha possível de pesquisa sobre o tipo de liderança e condução da partilha de conhecimentos é o nível de desenvolvimento das organizações. Ou seja, é possível que em uma organização de ponta dedicada à inovação, liderança transformacional tem um papel diferente para compartilhar conhecimento em uma organização prestadora de serviços.
Sanjay Kumar Singh (2008)	Papel da liderança na gestão do conhecimento: Um estudo de caso	O objetivo deste trabalho é investigar a relação, bem como o impacto da liderança estilos sobre as práticas de gestão do conhecimento em uma empresa de software na Índia.	A pesquisa envolveu coleta de dados quantitativos sobre estilos de liderança e práticas de gestão do conhecimento, utilizando dois instrumentos psicométricos, ou seja, questionário de liderança organizacional e ferramenta de avaliação de gestão do conhecimento. A pesquisa consistia de 331 trabalhadores do conhecimento trabalhando para uma empresa de software na Índia, que tinha um mínimo de um ano de experiência na organização de trabalho. Os dados que foram recolhidos foram submetidos a tratamento estatístico	a estudo foi realizado em uma única empresa de software situada no território da capital nacional da Índia. Estilos de liderança sazinho mais do que qualquer outra variável que foi levado para estudar o seu impacto sobre os processos e práticas de gestão do conhecimento.	sugestões para ultrapassar as barreiras das limitações e ajudar os trabalhadores do conhecimento, bem como a gestão de topo para projetar e implementar o conhecimento arquitetura de gerenciamento para a excelência organizacional.
Halil Zaim; Merve Tarım (2014)	Os Efeitos do processo da Gestão do Conhecimento na Liderança	O principal objetivo deste estudo é propor um modelo conceitual de Gestão do Conhecimento (KM) processos e analisar os efeitos destes processos na liderança com base em dados recolhidos a partir de Turquia.	A análise dos dados foi realizado em duas etapas: • Executar uma análise fatorial exploratória (EFA) com rotação varimax para determinar a subjacente dimensões do conhecimento tácito. • Medir o impacto direto do conhecimento processos de gestão sobre liderança desempenho dos gestores de empresas	Empresa de serviços na Turquia	
Nguyen; Mohamed (2011)	Comportamentos de liderança, cultura organizacional e práticas de gestão do conhecimento: Uma investigação empírica	O objetivo deste estudo é investigar a relação entre comportamentos de liderança e práticas de gestão de conhecimento (KM). Mais especificamente, pretende-se examinar a influência dos comportamentos de liderança transformacional e transaccional sobre a GC e o efeito moderador da cultura organizacional nessa relação, no contexto de pequenas e médias empresas (PMEs) Operando na Austrália.	Foram propostas quatro hipóteses para a teste. Ele também fornece é uma revisão sucinta do básico KM relevantes para o estudo, a relação entre liderança e KM, e liderança e cultura organizacional.	Uma limitação fundamental deste estudo é a sua natureza transversal. É possível que pelo menos certos aspectos da liderança e da cultura organizacional e seu impacto nas práticas de GC surjam com algum tipo de atraso temporal. Um tratamento longitudinal dos dados pode fornecer insights adicionais sobre o impacto dos comportamentos de liderança e cultura organizacional. Este estudo foi incapaz de realmente observar os gerentes interagindo com os seguidores. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NA AUSTRÁLIA	É possível que pelo menos certos aspectos da liderança e da cultura organizacional e seu impacto nas práticas de GC surjam com algum tipo de atraso temporal. Um tratamento longitudinal dos dados pode resultar em insights adicionais sobre o impacto dos comportamentos de liderança e organizacional.
Yajiong Xue, John Bradley, Huigang Liang, (2011)	Clima de equipe, capacitação de liderança e compartilhamento de conhecimento	O objetivo desta pesquisa é investigar o impacto do clima da equipe e capacitar a liderança sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos membros da equipe.	Um modelo de pesquisa foi desenvolvido com base em estudos prévios de gerenciamento de conhecimento. Os dados da pesquisa foram coletados de 434 estudantes universitários de uma grande universidade dos Estados Unidos, que realizaram cursos que exigiam projetos em equipe. A técnica dos mínimos quadrados parciais foi aplicada para testar o modelo de pesquisa.	A amostra do estudante eo ajuste dos EU podem limitar a generalizability dos resultados. No entanto, este estudo baseia-se e amplia a pesquisa prévia, o que proporciona uma compreensão aprofundada do compartilhamento de conhecimento no contexto do equipe.	os resultados deste estudo podem ser generalizados para o contexto do equipe do projeto com um certo grau de confiança. Em relação à generalização para outras configurações de equipe (por exemplo, equipe de desenvolvimento de produtos, equipe de pesquisa científica, equipe de gestão superior, etc.), uma vez que as características da equipe variam muito, uma pesquisa mais aprofundada é fortemente recomendada.
Vitor Ferreira, Pedro Espírito Santo and Lidia Espírito Santo (2016)	Efeitos de liderança na gestão de produtos e processos através da gestão do conhecimento	Este estudo analisa os efeitos da liderança na gestão de processos através da gestão do conhecimento	com uma amostra de 187 empresas, esta investigação analisou através de equações estruturais, modelando o impacto dessas variáveis na eficiência da gestão de processos.	as características da amostra (embora seja uma amostra significativa de PME, não é possível generalizar estas conclusões a todas as PME em Portugal). Além disso, a análise estatística pelo análise dos mínimos quadrados parciais é uma técnica estatística que apresenta algumas limitações.	devem aprofundar o tema desenvolvendo-o com a inclusão de variáveis como a relação entre empregados, incluindo o tipo de gestão em empresas (familiares e não familiares). Também é recomendado que os estudos futuros continuem a focar na modelagem através de equações estruturais.
Viktoras Vaitkevicius (2016)	Papel de liderança na formação da gestão do conhecimento da cultura organizacional de apoio: um estudo de caso	O artigo analisa o papel da liderança na formação da cultura organizacional de gestão do conhecimento, baseada nas resultados de pesquisas empíricas realizadas na organização do setor público lituano	Criação e aplicação de um modelo para avaliaoado papel da liderança	organização do setor público lituano	
Joanna Paliszkievicz, Jerzy Goluchowski, Alex Koohang, (2015)	Liderança, confiança e gestão do conhecimento em relação ao desempenho organizacional: Desenvolver um instrumento	desenvolver um instrumento que pode ser usado para medir a influência da liderança organizacional em gerenciamento de confiança e gestão do conhecimento; o efeito do gerenciamento de confiança na gestão do conhecimento; eo efeito da gestão do conhecimento no desempenho organizacional.	Primeiro, uma revisão da literatura. Em segundo lugar, o asset papel isso é a expressa relativamente do desempenho organizacional de sucesso depende de liderança organizacional, gerenciamento de confiança e gestão do conhecimento, apresentando um modelos sequenciais e inter-relacionados. Em seguida, o papel de tentativas para desenvolver o instrumento com quatro estruturas, usando as características de cada constructo relatados na literatura. A construo são definidos e operacionalização		O instrumento pode ser usado para medir o efeito da gestão de confiança na gestão do conhecimento e, posteriormente, no efeito do gerenciamento do conhecimento sobre o desempenho organizacional. Recomenda-se que a próxima tentativa seja validar empiricamente o instrumento administrando-o a todos os níveis de gerenciamento de várias organizações.
Bejan David Analoui, Clair Hannah Doloriert, Sally Sambrook, (2012)	Liderança e gestão do conhecimento em organizações de TIC do Reino Unido	objetivo deste trabalho é contribuir para a teoria, explorando as dimensões da liderança como apresentado por Avolio e Bass (Transformacional, Transaccional, Passivo-Evitaoção Liderança) e as dimensões da atividade de gestão do conhecimento organizacional como apresentado por Maier e Masley através de um inquérito de primário Gerentes de conhecimento de organizações de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no Reino Unido.	O documento apresenta os resultados de uma pesquisa quantitativa de 111 gerentes de conhecimento primário de organizações de TIC no Reino Unido.	Gerentes de conhecimento de organizações de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no Reino Unido.	O presente estudo passou a examinar a relação entre o estilo de liderança e a atividade de gerenciamento de conhecimento em outros contextos geográficos e em diferentes indústrias abordando os mesmos e outras questões semelhantes. Pesquisa adicional também pode quer examinar como a liderança crítica é para a atividade de gerenciamento do conhecimento e como os estilos de liderança adotados pelas líderes na linha de frente das organizações podem influenciar a atividade de gerenciamento de conhecimento dos seguidores.

APÊNDICE B - Artigos para análise 2ª etapa

Author	Title
A S., Sindhu D.	Knowledge Management Skills For 21st Century Library Professionals In India: A Study
Aalbers, R; Whelan, E	Implementing digitally enabled collaborative innovation: A case study of online and offline interaction in the German automotive industry
Abdi K., Senin A.A.	The impact of knowledge management on organizational innovation: An empirical study
Abdi, K; Mardani, A; Senin, AA; Tupenaite, L; Naimaviciene, J; Kanapeckiene, L; Kutut, V	THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON INNOVATION IN AUTOMOTIVE INDUSTRY
Agans C.; Pirro P.E.	Design & development of PSE&G gas delivery's knowledge management system to drive best practices
Agrawal A., Mukherjee U., Muthulingam S.	Does Organizational Forgetting Affect Quality Knowledge Gained Through Spillover?—Evidence from the Automotive Industry
Ahmed S.; Sheikh A.; Akram M.	Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakistan
Akhavan P., Elahi B., Jafari M.	A new integrated knowledge model in supplier selection: The case of an Asian automotive supply chain
Akram M.U., Ghosh K., Joseph R.P.	External knowledge sourcing and innovation in family firms: How and why absorptive capacity and family social capital matter
Al Nabt S., Renukappa S., Suresh S., Algahtani K., Sarraikh R.	Leadership in a knowledge management context: An empirical study
Al-Daihani E., Nandi A.K., Raza S.M.	Succession planning; a way forward in achieving organizational strategies
Almeida A., Tereso A., Faria J., Ruão T.	Knowledge sharing in industrialization project management practices
Al-Nsour B.H., Khelifat I.H.	Impact of digital entrepreneurship on organizational performance from the view of managers of Jordanian companies working in the pharmaceutical industries within the perspective of social network theory
Altinisik A., Hugul O.	The seven-step failure diagnosis in automotive industry
Andriani, M; Christiandy, A; Wiratmadja, I; Sunaryo, I	Knowledge management effectiveness model in facilitating generation differences
Ansorge, J	EXPLORATION OF STATE AND TOTAL AWARENESS ABOUT KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COMPANY WITH ORIENTATED ON AUTOMOTIVE INDUSTRY
Ansorge, J; Otcenaskova, T; Bures, V	Knowledge Management Implementation in a Large Automotive Company: the Case Study
Artamonova A., Tarasova A., Blagin V.	Development of Leadership Skills of University Students in the Educational Process
Arukhe J., Gahtani M., Singh R., Hall C., Hossain T.	A Saudi Arabia company's case of transformation through knowledge management activities
Aschehoug S.H., Lodgaard E., Schulte K.Ø.	Success factors for open innovation in Norwegian manufacturing
Ashiq M.; Rehman S.U.; Batool S.H.	Academic library leaders' challenges, difficulties and skills: An analysis of common experiences
Attias D., Donada C.	Innovative project management: In the automotive industry: The armand peugeot chair projects on electromobility
Awad, A	The Effect of Human Resources Competencies on a Firm's Performance: A Marketing Perspective
Azarian A., Siadat A., Martin P.	A new strategy for automotive off-board diagnosis based on a meta-heuristic engine
Bachhofner S., Kurniawan K., Kiesling E., Revoredo K., Bayomie D.	Knowledge Graph Supported Machine Parameterization for the Injection Moulding Industry

Bagherian, A; Gershon, M; Swarnakar, V	Analysis of knowledge management dimensions contributing to successful implementation of Six Sigma: an empirical study
Bagno R.B., Cheng L.C.	In search of the elements of an Intra-organizational Innovation System for Brazilian automotive subsidiaries
Bai-Ngern, K; Tubtiang, A	Leadership in the Digital Era
Bal J., Foster P.	Managing the virtual team and controlling effectiveness
Balçet G., Consoni F.L.	Global technology and Knowledge Management: Product development in Brazilian car industry
Bandini, S; Manzoni, S; Sartori, F	Core knowledge management in a designer community of the automotive field
Barthès J.-P.A., Tacla C.	Agent-supported portals and knowledge management in complex R&D projects
Beattie P.J., Henry C.J., Bradburn J.J.	SAE's green technology systems Group: Focus on environmental sustainability for the automotive industry
Beaume R., Maniak R., Midler C.	Crossing innovation and product projects management: A comparative analysis in the automotive industry
Belzowski B.M., Flynn M.S., Richardson B.C., Sims M.K., VanAssche M.	Harnessing knowledge: The next challenge to inter-firm cooperation in the North American auto industry
Bennett E.E.; Blanchard R.D.; Fernandez G.L.	Knowledge sharing in academic medical centers: Examining the nexus of higher education and workforce development
Berger B.K.	Leadership
Blomqvist E., Öhgren A.	Constructing an enterprise ontology for an automotive supplier
Bluntzer J.-B., Gomes S., Sagot J.-C.	Definition of a knowledge representation based on functional CAD models
Bodein Y., Rose B., Caillaud E.	Improving CAD performance: A decisional model for knowledge ware implementation
Bonilla S.H., Almeida C.M.V.B., Giannetti B.F., Huisingh D.	The roles of cleaner production in the sustainable development of modern societies: an introduction to this special issue
Bornemann M., Alwert K.	Professional management of Intellectual Capital in the automotive industry of Baden Württemberg
Botha D.	Mentoring Revisited
Boughzala I., de Vreede G.-J.	Determining the Collaboration Maturity of Organizational Teams: A Study in the Automotive Industry
Boughzala I., De Vreede G.-J.	A first application of a Collaboration Maturity Model in the automotive industry
Bregulla M., Meltzer F.	Improving the Engineering Process in the Automotive Field Through AutomationML
Brown D.	Super designer, up front CAE
Büchele S.	Internationalisation as a component for successful industrialisation of electric mobility within Cluster Electric Mobility South-West
Buddhakulsomsiri J., Zakarian A.	Sequential pattern mining algorithm for automotive warranty data
Bultó R., Viles E., Mateo R.	Overview of ramp-up curves: A literature review and new challenges
Byrne T.J., Doikin A., Campean F., Neagu D.	An axiomatic categorisation framework for the dynamic alignment of disparate functions in cyber-physical systems
Cagáňová D., Hlásniková P.R., Vraňáková N., Chlapeková A.	Intellectual Capital as a Key Factor in the Automotive Industry
Calitz A.P., Cullen M.	The application of a knowledge management framework to automotive original component manufacturers
Campbell S.	Tracking Lean
Canonico P., De Nito E., Esposito V., Iacono M.P.	Managing knowledge in a lean product development setting: Practices from an automotive firm
Canonico P., De Nito E., Esposito V., Pezzillo Iacono M., Consiglio S.	Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model
Canonico, P; Consiglio, S; De Nito, E; Esposito, V; Iacono, MP	Dealing with knowledge in a product development setting: an empirical analysis in the automotive industry

Canonico, P; De Nito, E; Esposito, V; Fattoruso, G; Iacono, MP; Mangia, G	Visualizing knowledge for decision-making in Lean Production Development settings. Insights from the automotive industry
Cardoso L., Meireles A.	The impact of knowledge management on quality of working life: Empirical study with line production workers in the automotive industry
Chandan H.C.	Knowledge management and its challenges in global business
Chandra C., Smirnov A.V.	Information support of scalable supply chain configuration: Generic methodology and reusable knowledge management
Chandra, C; Kamrani, AK	Knowledge management for consumer-focused product design
Chang H.H., Wang I.C.	Enterprise Information Portals in support of business process, design teams and collaborative commerce performance
Chang J., Choi B., Lee H.	An organizational memory for facilitating knowledge: An application to e-business architecture
Cheng J., Yang M.	Notice of Retraction: Supplier development in the automotive industry: A case in China
Chiliban B.	Importance of knowlegde management within the APQP process in automotive industry
Chiru C., Ancusa V., Bogdan R., Tanase D., Popa M.	A method for levelling business and academic narratives representation
Ciuciu, RA; Mateescu, V; Ciuciu, I	Organizational Culture and Innovation: An Industrial Case Study
Combe E., Posselt J., Kemeny A.	Virtual prototype visualization: A size perception study
Contreras O.F., Isiordia P.	Local institutions, local networks and the upgrading challenge. Mobilising regional assets to supply the global auto industry in Northern Mexico
Corallo, A; Taifi, N; Passiante, G	Strategic and Managerial Ties for the New Product Development
Corbier F., Soodeen M., Loembe S., Thurston G.	Creating a systems simulation framework & roadmap
Costa R.M., Bruno M.A.C., Vasconcellos E., Da Silveira L.A.B.	MNCs' subsidiaries in emerging countries driving internationalisation and innovation: A case study in Brazil
Cox M.	The E-MBA action learning: Lessons for hospitality leaders
Craft E.L., Wijenaike M., Faber D.M.	Mentoring faculty for leadership development: From IBM to academia: A model for knowledge transfer through mentoring
Crawford C.B.	Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management
Croteau A.-M.; Dfouni M.	Knowledge management leaders' top issues
Cyplik P., Galus L.	Barriers in movement of data, based on the example of requirement planning IT systems
D'Errico F.	Material-oriented product development by QFD4Mat material selection strategy approach
Da Silva S.L., Rozenfeld H.	Model for mapping Knowledge Management in product development: A case study at a truck and bus manufacturer
da Silva Samartinho J.P.R., da Silva P.F.L.R., de Faria J.M.A.	Good practices in virtual leadership - the E-3cs rule (communication, trust and coordination)
Dai, XL	Supply Chain Relationship Quality and Corporate Technological Innovations: A Multimethod Study
Damböck D., Kienle M., Bengler K., Bubbl H.	The H-metaphor as an example for cooperative vehicle driving
Darmawan T.S., Suzianti A.	Knowledge Management Framework in New Product Development Projects of Automotive Industries
Dastmalchian A.; Rezac D.; Muzyka D.F.; Bayraktar S.; Steinke C.; Imer H.P.	Developing a measure for "connectorship" as a component of engaged leadership
De Mello A.M., Marx R.	Innovative capacity maintenance by automakers in a product development outsourcing scenario: The case of VW in Brazil
DeMarco A.A.	Six steps to project success

Demarteau J., Vora N., Keasling J.D., Helms B.A., Scown C.D.	Lower-Cost, Lower-Carbon Production of Circular Polydiketoenamine Plastics
Do Q.X., Roth D.	Constraints based taxonomic relation classification
Doctoran, AH; Manteghi, M; Valmohammadi, C; Rabiei, M	IDENTIFYING THE FACTORS INFLUENCING NEW PRODUCT DESIGN AND DEVELOPMENT USING THE MODULAR PRODUCT PLATFORM IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY
Dong F., Liu Z.	A way to develop knowledge-based independent innovation capability for domestic automobile industry
Durmusoglu, SS; Calantone, RJ	New product development team performance: a historical meta-analytic review of its nomological network
Ebrahimpur G.	Changing in large firms: Aligning change and agility
Echempati R., Fox A.	Integrated metal forming and vibration analysis of sheet metal parts
Edge K.	Powerful public sector knowledge management: A school district example
Ejim-Eze E., Amadi-Echendu J.	Sustaining engineering logistics processes via organizational learning
Erichsen J.A.B., Pedersen A.L., Steinert M., Welo T.	Using prototypes to leverage knowledge in product development: Examples from the automotive industry
Erichsen J.A.B., Pedersen A.L., Steinert M., Welo T.	Prototyping to Leverage Learning in Product Manufacturing Environments
Erichsen J.A.B., Pedersen A.L., Steinert M., Welo T.	Learning in Product Development: Proposed Industry Experiment Using Reflective Prototyping
Eslami M.H., Achtenhagen L., Bertsch C.T., Lehmann A.	Knowledge-sharing across supply chain actors in adopting Industry 4.0 technologies: An exploratory case study within the automotive industry
Evans, S; Jukes, S	Improving co-development through process alignment
Fadzil, NAM; Jaafar, A; Abdullah, R; Murad, MAA	Preliminary Study of Knowledge Management Implementation Strategy for the Automotive Industry in Malaysia
Farrell M.	Leadership Reflections: Leadership Skills for Knowledge Management
Farris G.F., Cordero R.	Leading your scientists and engineers 2002
Fatfouta N., Stal-Le Cardinal J.	TOWARDS A FRAMEWORK for INTEGRATED and COLLABORATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT for ENGINEERING DESIGN - A CASE STUDY
Fatfouta, N; le-Cardinal, JS	An ontology-based knowledge management approach supporting simulation-aided design for car crash simulation in the development phase
Faúndez M.O., de la Fuente-Mella H.	Skills Measurement Strategic Leadership Based on Knowledge Analytics Management through the Design of an Instrument for Business Managers of Chilean Companies
Feyz M.A., Akhgar B., Shahbaznezhad H.	A proposed Framework for Discovering Key Knowledge Areas in Supply Chain and Determining the Relationship With Major Logistic Processes: A Case Study
Filieri R., Algezauzi S.	Knowledge sourcing and knowledge reuse in the virtual product prototyping: An exploratory study in a large automotive supplier of R&D
Flaig J., Alam A., Huynh J., Reid-Hector J., Heuer A.	Examining how formal leadership development programs positively influence hospital leaders' individual competencies and organizational outcomes – an evidence-based literature
Forrest, CM	PATTERNS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS: LEADERSHIP COMPETENCE, ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING, AND CUSTOMER/MARKET FOCUS
Frick, G; Sax, E; Muller-Glaser, KD	Knowledge sharing across organizational boundaries with application to distributed engineering processes
Friedrichs A., Große-Kappenberg S., Happe J.	Testing advanced driver assistance systems with the interactive driving simulator [Erprobung von Fahrerassistenzsystemen mit dem Interactive Driving Simulator]
Furian, R; von Lacroix, F; Stokic, D; Correia, A; Grama, C; Faltus, S; Maksimovic, M; Grote, KH; Beyer, C	Knowledge Management in Set Based Lean Product Development Process
Garavelli A.C., Gorgoglione M.	A knowledge framework for problem solving in the worldwide manufacturing competition
Ghosh V., Kabra G., Mukerjee H.S.	Influence of knowledge leadership on it project performance and quality practices: examining the role of leader risk-mitigation efforts
Giesko T., Mazurkiewicz A.	Applications of optomechatronic technologies in innovative industry

Giesko T., Mazurkiewicz A., Zbrowski A.	Advanced mechatronic system for in-line automated optical inspection of metal parts
Giglio, C	UNIVERSITY-INDUSTRY COOPERATION IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: A QUALITATIVE ANALYSIS OF RESEARCH PROJECT'S OUTCOMES
Giudici, M; Filimonau, V	Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery
Gonzalez R.V.D., de Melo T.M.	The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation
Gonzalez R.V.D., De Melo T.M.	Innovation by knowledge exploration and exploitation: An empirical study of the automotive industry
Gonzalez R.V.D., Martins M.F.	Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry
Gonzalez, RVD	Knowledge management taxonomy in the Brazilian automotive industry
Gonzalez, RVD; Martins, MF; Melo, TM	Knowledge management: Typology from organizational contextual factors
Gonzalez, RVD; Melo, TM	Linkage between dynamics capability and knowledge management factors A structural equation model
Gorecky D., Loskyll M., Stahl C.	Semantic digital factory - Using engineering knowledge to create ontologies for virtual training
Gowen III C.R., Henagan S.C., McFadden K.L.	Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care
Green A., Masten Y., Cherry B.	Managing resources and ensuring accountability: understanding return on investment.
Griffiths P.	From CIO to CKO: A quantum leap in leadership skills
Guan S.	Cooperation between leader firm and university and knowledge transfer: A case study
Gurcaylilar-Yenidogan T.	A multidimensional typology of automaker-supplier relationships: The knowledge sharing dilemma
Gustafsson B., Ohlsson P., Ullmark P.	Educational methods for teaching vocational knowledge in a virtual environment
Hakkak, M; Nawaser, K; Vafaei-Zadeh, A; Hanifah, H	Determination of Optimal Leadership Styles Through Knowledge Management: A Case from the Automotive Industry
Hankel D., Jürgens G.	Knowledge management in Design for Environment (DfE) supported by an intranet-based information system
Hannola L., Kutvonen A., Papinniemi J., Lampela H.	A conceptual framework for linking worker and organizational needs to data and information requirements
Hasan S.M., Gao J., Wasif M., Iqbal S.A.	An integrated decision making framework for automotive product development with the supply chain
Heisig P., Ogaza M.A., Hamraz B.	Information and knowledge assessment – Results from a multinational automotive company
Heisig, P	Improving knowledge handling in business processes - The GPO-WM (R)-method
Henriksen B., Andersen B.	Is there a tactical level of business processes?: Emphasizing processes that enable adaptability, change, and improvement
Henriksen B., Rolstadås A.	Knowledge and manufacturing strategy-how different manufacturing paradigms have different requirements to knowledge. Examples from the automotive industry
Herremans I.M., Isaac R.G.	Leading the strategic development of intellectual capital
Herron C., Hicks C.	The transfer of selected lean manufacturing techniques from Japanese automotive manufacturing into general manufacturing (UK) through change agents
Herssand S., Landel E., Gilles J.-M., Matta J.	Model identity card (MIC) for simulation models
Hess S., Gross A., Maier A., Orfgen M., Meixner G.	Standardizing model-based in-vehicle infotainment development in the German automotive industry
Hishamuddin F.; Shukor N.A.	A Review on the Role of Leadership in Online Learning Environment among Students
Hobson L., Carramolino B., Bagiati A., Haldi T.C., Roy A.	Teaching and learning technical and managerial leadership skills through scenario-based learning

Hodges P., Liou S.Y.	Knowledge-based competitive strategy using direct customer experience for automobile product development
Hoeborn, G	SERIOUS GAMES IN ENGINEERING HIGHER EDUCATION AS A BASIS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT
Hofbauer P., Markl E., Withalm J., Karacan Ö., Wölfel W., Zand D.	Semantic web as driver of collaborative demand capacity planning
Hollos A., Kovacschazy T.	Improved measurement system for the evaluation of GNSS receivers for timing applications
Hsu D.	Competing with FaceBook, IPod, YouTube; recruiting business and computer women majors; Case studies and jobs review
Huber G., Nöhammer E., Stummer H.	Investigating competitive advantage in industrial networks
Ichijo K., Kohlbacher F.	The Toyota way of global knowledge creation the 'learn local, act global' strategy
Ichijo, K; Kohlbacher, F	Tapping tacit local knowledge in emerging markets - the Toyota way
Intarakumnerd P., Charoenporn P.	Impact of stronger patent regimes on technology transfer: The case study of Thai automotive industry
Irawati D., Charles D.	The involvement of Japanese MNEs in the Indonesian automotive cluster
Islam N.	Agribusiness in Bangladesh: Prospects and challenges
Jaegersberg G., Ure J.	Inter-regional cluster strategies: Value-adding partnerships between government, education and industry in the automotive supply chain
Jafari M., Akhavan P., Nourizadeh M.	Classification of human resources based on measurement of tacit knowledge: An empirical study in Iran
Jahn T., Binz H.	A highly flexible project maturity management method for the early phase of product development
Jahn T., Binz H.	Early phase project maturity controlling of innovative systems in the automotive industry
Jamalian A., Ghadikolaei A.S., Zarei M., Ghasemi R.	Sustainable supplier selection by way of managing knowledge: A case of the automotive industry
James, AT; Gandhi, OP; Deshmukh, SG	Knowledge management of automobile system failures through development of failure knowledge ontology from maintenance experience
Janteng, J; Tan, CL; Fernando, Y	Boosting Quality Performance Through Customer Knowledge Management and Service Innovation Capability in the Automotive Industry
Japs S., Kaiser L., Kharatyan A.	METHOD for 3D-ENVIRONMENT DRIVEN DOMAIN KNOWLEDGE ELICITATION and SYSTEM MODEL GENERATION
Joel A.P., Ibrahim F.L.	Digital Competencies Needed by Librarians and Information Professionals for Knowledge Management of 21stCentury University Libraries in Borno State
John S., Niyogi S.	A study on the impact of emotional intelligence and knowledge management on leadership parameters in multiple contexts: Literature review approach
Jonsson A., Vahlne J.-E.	Complexity offering opportunity: Mutual learning between Zhejiang Geely Holding Group and Volvo Cars in the post-acquisition process
Joseph J.	Knowledge transfer
Joshi A.G.	A New and effective approach for knowledge sharing among Indian automotive industry
Joshi A.G., Santhosh Kumar S., Priyan E.	Developing a consortium proposal for agricultural & automotive domains of Indian industry: A framework proposal
Juzek C., Berger U.	Concept for a systematically linked knowledge management in automotive ramp-up processes [Nutzung von Erfahrungswissen im Fahrzeuganlaufmanagement: Bewertung und Auswahl geeigneter Methoden]
Kamp B., Bevis K.	Knowledge transfer initiatives as a doorstep formula to open innovation
Käschel J., Schumann C.-A., Tittmann C., Wolle J.	Impact of the reorganization of the enterprise information system by knowledge management methods and tools on the supply chain
Kassner L., Kiefer C.	Taxonomy transfer: Adapting a knowledge representing resource to new domains and tasks
Khaledabadi H.J., Magnusson T.	Corporate social responsibility and knowledge management implications in sustainable vehicle innovation and development
Khamung R., Majumdar B., Pongruengphant R.	Active learning for knowledge development and management: A case study at Bangsaen, Thailand
Kim K.-C., Im I.	The effects of electronic supply chain design (e-SCD) on coordination and knowledge sharing: An empirical investigation

Kompalla, A; Kopia, J; Tigu, G	Analysis of Correlation between Intellectual Capital and Traditional Key Performance Indicators within the Automotive Industry
König R., Johansson U., Lindqvist A., Brattberg P.	Interesting regression- and model trees through variable restrictions
Konyha Z., Lež A., Matković K., Jelović M., Hauser H.	Interactive visual analysis of families of curves using data aggregation and derivation
Krashennnikov A.V., Berseneva N., Kvashnin D.G., Enkovaara J., Björkman T., Sorokin P., Shtansky D., Nieminen R.M., Golberg D.	Toward stronger Al-BN nanotube composite materials: Insights into bonding at the Al/BN interface from first-principles calculations
Kratzer, MJ; Bauch, L; Burkert, T; Szost, B; Bauernhansl, T	Reasons for Engineering Changes Affecting Part-specific Tools: An Investigation in the Automotive Industry
Kreis A., Hirz M., Stadler S.	A contribution to optimized data exchange supporting automotive bodywork engineering
Kreis A., Hirz M., Stadler S., Salchner M., Rosbacher P.	Convenient connection technology data model supporting optimized information exchange between CAX-systems
Kuniyoshi, MS; Gava, RDV; Gaspar, MA; Ruggieri, R	Tacit Knowledge management in product development: case studies on companies in the automotive industry
Kutz M.R., Scialli J.	Leadership content important in athletic training education with implications for allied health care
Lampón J.F., Rodríguez De la Fuente M., Fraiz-Brea J.A.	The dilemma of domestic suppliers on the periphery of the automotive industry global value chain
Langner B., Seidel V.P.	Collaborative concept development using supplier competitions: Insights from the automotive industry
Lara A.M., Brotóns R., Sáiz L.	Quantification of the talent in management posts by applying the M6PROK© software. An application in production plants of the automotive sector
Lardeur, E; Longueville, B	Mutual enhancement of systems engineering and decision-making through process modeling: toward an integrated framework
Lasky R.	Pride and ownership: The love for the job the company officer
Le Bris N.	Once-upon-a-time Knowledge Management at Mann+Hummel Automotive France
Leal-Millan, A; Leal-Rodriguez, A; Roldan, J; Ortega-Gutierrez, J	ICTs and Relational Learning in Networks as Drivers of Green Innovation and Customer Capital: Empirical Evidence From the Spanish Automotive Industry
Lee C.-S.; Yew L.-Y.	Enhancing customer satisfaction through open innovation communities: A comparison of knowledge management approaches
Lee J., Veloso F.	Knowledge-partitioning and inter-firm innovation: An empirical case analysis
Lee, HJ; Ahn, HJ; Kim, JW; Park, SJ	Capturing and reusing knowledge in engineering change management: A case of automobile development
Lepore D.F., Gavito V., Verma D., Pennotti M., Robinson B., Giffin R., Murphy A., Guth B., Dominick P., Larson W., Aaronson Z., Hutchinson N.	Developing the next generation of space technical leaders
Lešinský J.	Europe countries automotive - auto-mobility and co-operation
Levett G.P., Guenov M.D.	A methodology for knowledge management implementation
Li J., Wei M., Zhai J.	Analysing consumer's perception comparatively on hybrid electric according to online comments
Li L., Xue C., Qi X., Shen J., Song J.	Knowledge-based vehicle brake system design platform integrated PDM and expert system
Liang J.S.	A process-based automotive troubleshooting service and knowledge management system in collaborative environment

Liebel, G; Tichy, M; Knauss, E; Ljungkrantz, O; Stieglbauer, G	Organisation and communication problems in automotive requirements engineering
Liu Y.; Zheng H.; Ghosh K.; Zheng Y.; Liu C.	The impacts of knowledge-oriented leadership on employees' knowledge management behaviors in Chinese based organizations: a qualitative study
Lô A., Geiger M.	Managing internal embeddedness in multinational corporations' R&D subsidiaries: An evolutionary perspective on the automotive industry in Silicon Valley
Loganathan Y.D.	Contemporary tools and approach for project management sustainability in indian automotive industry
Longueville B., Le Cardinal J.S., Bocquet J.-C., Daneau P.	Toward a project memory for innovative product design, a decision-making process model
Louis-Sidney L., Cheutet V., Lamouri S., Puron O., Mezza A.	A conceptual model for the implementation of an Inter-Knowledge Objects Exchange System (IKOES) in automotive industry
Lukacs E., David S., Capatina A.	The importance of emotional intelligence in effective leadership skills: The case of romanian software development companies
Mabe K., Sibeko N., Morake T., Nkadameng L.	Competitive intelligence skills and capabilities required from CI practitioners in South Africa
Maçada A.C.G., Costa J.C., Oliveira M., Curado C.	Information management and knowledge sharing in supply chains operating in Brazil
Machado C., Paulo Davim J.	Management for sustainable development
Magdalena, RI; Sorin, B	CONCEPTION AND FABRICATION IN AUTOMOTIVE INDUSTRY USING KNOWLEDGE MANAGEMENT PRINCIPLES
Mai, NK; Do, TT; Tran, PM	How leadership skills promote innovation and high performance: evidence from the tourism industry in Vietnam
Majid S., Bee W.W.	Competencies sought by information and knowledge employers: An analysis of job advertisements
Malkoun J., Gardoni M., Rivest L.	The main elements brought by MOKA (KBE Method) to promote an accelerated technology transfer process between aerospace and automotive industries
Markopoulos E., Bilibashi A., Vanharanta H.	Democratic Organizational Culture for SMEs Innovation Transformation and Corporate Entrepreneurship
Martins, D; Oliveira, A; Silva, S	Knowledge Management through Competencies: An Exploratory Study in the Automotive Industry Sector
Matinaro V., Liu Y.	Virtual design and construction: Innovation process and diffusion in Finnish construction business
Matricano D., Candelo E., Sorrentino M., Martínez-Martínez A.	Absorbing in-bound knowledge within open innovation processes. The case of Fiat Chrysler Automobiles
Matsokis A., Kiritsis D.	An ontology-based approach for Product Lifecycle Management
Mazdeh M.M., Jafari M., Akhavan P., Mousavi S.J.	Knowledge creation characteristics in complex product development projects: An empirical study of the automotive industry
Mehrabani S.E.; Mohamad N.A.	New approach to leadership skills development (developing a model and measure)
Meißner A.	Robot integrated PLC-based process control for complex path applications
Mertins K.	Establishing the synchronous enterprise
Mertins, K; Will, M	Strategic relevance of intellectual capital in European SMEs and sectoral differences: InCaS: Intellectual Capital Statement - Made in Europe
Metcalfe B.D., Mimouni F.	Leadership Development in the Middle East
Miller L., Miller A.F.	Innovative work behavior through high-quality leadership
Minhas S.U.H., Berger U.	Development of intelligent assistance system to support eco-efficient planning
Minhas, S; Juzek, C; Berger, U	Ontology Based Intelligent Assistance System to Support Manufacturing Activities in a Distributed Manufacturing Environment
Mishra K., Roy R., Souchoroukov P., Taratoukhine V.	Knowledge reuse: CE2-focused training

Mitra P., Mishra S.	Behavioral aspects of ERP implementation: A conceptual review
Miyake D.I., Nakano D.	Implementation of corporate production systems in the Brazilian auto industry: Managing knowledge through practice
Miyamoto T., Hattori Y., Yatera A.	The relation of rotation and knowledge transfer: A study of the R & D activities of a Japanese manufacturer
MLádková L.	Storytelling and leadership skills of managers
Momeni M., Monavarian A., Shaabani E., Ghasemi R.	A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian automotive industry
Montagna F., Norese M.F.	A hybrid-approach to model design and development processes and the evaluation of innovation opportunities
Morris D., Donnelly T.	Are there market limits to modularisation?
Morris D., Madzudzo G., Garcia-Perez A.	Cybersecurity and the auto industry: The growing challenges presented by connected cars
Morris, D; Madzudzo, G; Garcia-Perez, A	Cybersecurity threats in the auto industry: Tensions in the knowledge environment
Mourtzis D., Doukas M., Skrepetos T.	A knowledge-enriched problem solving methodology for the design phase of manufacturing equipment
Mourtzis D., Zogopoulos V., Xanthi F.	Augmented reality application to support the assembly of highly customized products and to adapt to production re-scheduling
Müller S., Behrens W., Jooß C., Stiehm S., Richert A., Jeschke S.	"Fit for demographic change": Concept development for adapting to demographic changes in the industry
Mundim A.P.F.	Knowledge management projects valorisation in an automotive company
Murari T.B., Ungaretti P., Silva D., Nascimento F., Filho A.S.N., Moret M.A.	Challenges to develop a robust dimensional tolerancing management process in the automotive industry
Muro B.F., Tovar L.A.R.	Knowledge management in the automotive industry [La gestión del conocimiento en la industria automovilística]
Mutlu M.D.	Leadership role and competencies of managers in knowledge intensive context
Nath P., Sandhya G.D., Mrinalini N.	Supply chain as knowledge management
Nazemi J., Seyed-Hosseini S.-M., Fadaei M.	A game-theoretic approach to knowledge sharing between suppliers a case study in the Iranian automotive industry (SAIPA)
Nicolaescu S.Ş., Făgăteanu A.-M., Kifor C.V.	Integration of knowledge management concepts into quality system based on ISO 9001 case study: R&D centers of automotive industry
Nicolaescu S.Ş., Kifor C.V.	Knowledge management in automotive industry – Steps and customer focus
Nicolaescu, SS; Kifor, CV; Receu, I; Lobont, L	INTEGRATED MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CONCEPTS AND DESIGN FOR SIX SIGMA METHODOLOGY - CASE STUDY INSIDE R&D CENTER OF AUTOMOTIVE INDUSTRY
Nikabadi M.S.	A framework for technology-based factors for knowledge management in supply chain of auto industry
Nikabadi M.S., Feizi K., Olfat L., Fard M.T.T.	Multi-dimensional structure for defining the effect of organizational culture and supply chain culture on knowledge sharing in supply chain of automotive industry: With emphasis on improving supply chain performance
Nikabadi M.S., Zamanloo S.-O.-Z.	A multidimensional structure for describing the influence of supply chain strategies, business strategies, and knowledge management strategies on knowledge sharing in supply chain
Niranjan, S; Spulick, SR; Savitskie, K	Mediating and moderating influencers of firm performance Supply chain managers perspective
Nybacka, M; Larsson, T; Ericson, A	Collaboration in automotive winter testing - Real-time simulations boosting innovation opportunities
Okayama B.K., Loures E.R., Santos E.A.P., Busetti M.A.	Contribution for modeling of the business processes through the formalism of petri nets
Olin J.G., Greis N.P., Kasarda J.D.	Knowledge management across multi-tier enterprises: The promise of intelligent software in the auto industry
Olugu E.U., Wong K.Y.	Validation of green supply chain performance measures in the automotive industry
Olugu E.U., Wong K.Y., Shaharoun A.M.	A conceptual framework for green supply chain performance measurement in the automotive industry

Olugu E.U., Wong K.Y., Shaharoun A.M.	Proposed performance measurement areas for an automobile green supply chain
Omar M., Mears L., Kurfess T., Kiggans R.	Organizational learning in automotive manufacturing: A strategic choice
Opletal S., Roller D.	Semantics and validation of large inter-company product models
Otcenaskova, T; Bures, V; Brunet-Thornton, R	Utilization of Knowledge Management Methods in an Automotive Industry: Lesson from Practice
Pacaiova H., Sinay J., Kotianová Z., Glatz J., Nagyova A.	Implementation of the industry 4.0 concept in the Slovak republic: Case study based on a questionnaire survey
Pagano A.	The development of global supply management capabilities in the automotive industry: The transfer of supply management practices in the People's Republic of China
Palade, HC; Nicolaescu, SS; Kifor, CV	The Impact of Big Data and Knowledge Management on R&D Projects from Automotive Industry
Parthasarathy B.	Cognitive and collaborative product designing
Pasi B.N., Shinde V.V., Chavan M.R.	Teacher's perception towards their role in course level project-based learning environment
Pastor, IMP; Santana, MPP; Sierra, CM	Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry
Patalas-Maliszewska J., Kłos S.	Knowledge sharing using customer relationship management systems (CRM) in NPD processes - research results from Polish and German manufacturing companies
Patanakul P.; Aronson Z.H.	Managing a Group of Multiple Projects: Do Culture and Leader's Competencies Matter?
Paton R., Karunaratne N.	Engagement and innovation: The Honda case
Pavlasek P.	Competency-based automotive/mobility engineering education: Implementation of creative project in modular model
Pernstål J., Magazinius A., Gorschek T.	A study investigating challenges in the interface between product development and manufacturing in the development of software-intensive automotive systems
Persaud A.	Enhancing synergistic innovative capability in multinational corporations: An empirical investigation
Petcharit A., Sornsarut P., Pimdee P.	An analysis of total quality management (TQM) within the thai auto parts sector
Petković M., Mirić A.A., Božinović I.	Corporate leadership and knowledge management [Korporativno liderstvo i menadžment znanja]
Pierce, L	Organizational Structure and the Limits of Knowledge Sharing: Incentive Conflict and Agency in Car Leasing
Pierzchalka, P	An evolutionary approach to project management process improvement for software-intensive projects
Pilík M., Piska J.	The use of electronic B2B ordering systems by customers in continental AG company
Pillania R.K.	Knowledge management in SMEs in India: A study of the automotive components sector
Pimentel A.M.F., de Carvalho Martins Alves J.L., de Seabra Merendeiro N.M., Vieira D.M.F.	Comprehensive benchmark study of commercial sheet metal forming simulation softwares used in the automotive industry
Pinkowska M., Lent B.	Soft skills needed in the ICT project management-scientists and practitioners awareness
Pitchalard K.; Moonpanane K.; Wimolphan P.; Singkhorn O.; Wongsuraprakrit S.	Implementation and evaluation of the peer-training program for village health volunteers to improve chronic disease management among older adults in rural Thailand
Playle P.	Cooperation management: An essential enabler for advanced technology development in the US
Plesa S., Prostean G.	Knowledge management for model based design software products
Plumanns L., Janssen D., Vossen R., Isenhardt I.	Organizational and individual factors for training of the manufacturing workforce in digitalization
Plumanns L., Janssen D., Vossen R., Isenhardt I.	Digitalization of learning infrastructure in the automotive industry
Popaitoon S., Siengthai S.	The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies

Prieto Pastor I.M., Santana M.P.P., Sierra C.M.	Managing knowledge through human resource practices: Empirical examination on the spanish automotive industry
Pudjarti E.S., Priagung Hutomo P.T.	The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition
Qin, H; Wang, HW; Wiltshire, D; Wang, Q	A KNOWLEDGE MODEL FOR AUTOMOTIVE ENGINEERING DESIGN
Quek P.N.	Building capability through cognitive apprenticeship: The singapore armed forces competency-based learning project
Ramadhan, F; Samadhi, TMAA	Inter-Organizational Trust and Knowledge Sharing Model Between Manufacturer and Supplier in the Automotive Industry
Rauniar R., Rawski G., Morgan S., Mishra S.	Knowledge integration in IPPD project: role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence
Raza M.B., Harrison R.	Ontological knowledge based system for product, process and resource relationships in automotive industry
Rensing C., Diaconita I.	A Q&A system considering employees' willingness to help colleagues and to look for help in different workplace-related situations: An analysis in the automotive sector
Rîșteiu M., Dobra R., Avram A., Samoilă F., Buică G., Rizzo R., Micu D.D.	Designing a smart gateway for data fusion implementation in a distributed electronic system used in automotive industry
Rob M.A.	Project-based learning across the MIS curriculum: An assessment on team building
Rodriguez I.A., Garcia A., Morais S.C.F., Muniz J., Jr., Munyon T.P.	Workers' perspective about organizational climate in knowledge management: Automotive assembly-line case
Rodriguez-Feria, P; Florez, LJH; Czabanowska, K	Leadership Competencies for Knowledge Translation in Public Health: A consensus study
Sáiz L., Lara A.M., Alcalde R.	Knowledge management: Turning intangible assets into feasibility in the automotive sector
Saksupapchon P., Willoughby K.W.	Contextual factors affecting decisions about intellectual property licensing provisions in collaboration agreements for open innovation projects of complex technological organizations
Santana, MPP; Pastor, IMP; Sierra, CM	Managing knowledge through human resource management: Empirical analysis on the Spanish automotive industry
Saurabh, Jassi J.S., Mohammad A., Singh D.P., Jafri H.Z.	Machining parameter optimization using Taguchi approach
Scalzo G., Fariñas G.	Aristotelian phronesis as a key factor for leadership in the knowledge-creating company according to Ikujiro Nonaka [A frônese aristotélica como fator-chave para a liderança na empresa criadora de conhecimento segundo Ikujiro Nonaka] [La frónesis aristotélica como factor clave para el liderazgo en la empresa creadora de conocimiento según Ikujiro Nonaka]
Schindlbeck R.J., Müller J.M., Störmer A.O.	Unified requirements for suppliers' production sites of high voltage electric and electronic components - A case study from BMW
Schulze A., Brojerdi G., Von Krogh G.	Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry
Schumann C.-A., Müller E.	Improvement of the supply chain management by knowledge management in the automotive industry
Seyoum, B; Lian, YS	Market performance implications of modularization: Evidence from global auto firms operating in China
Seyyedeh N., Daneshgar F.	What drives organizations to share knowledge with their supply chain partners?
Shadbolt N., Milton N.	From Knowledge Engineering to Knowledge Management
Shafiei Nikabadi M.	Framework for knowledge management processes in supply chain
Shang, SSC; Lin, SF; Wu, YL	Service innovation through dynamic knowledge management
Shankar R., Mittal N., Rabinowitz S., Baveja A., Acharia S.	A collaborative framework to minimise knowledge loss in new product development
Shatouri R.M., Omar R., Igusa K.	A runway for the automotive industry: Strategic human resource management first, then green technology innovation

Shvetsova O.A., Tanubamrungsuk P., Lee S.	Organization leadership in the automobile industry: Knowledge management and intellectual capital
Siems, E; Land, A; Seuring, S	Dynamic capabilities in sustainable supply chain management: An inter-temporal comparison of the food and automotive industries
Sivri, SD; Krallmann, H	Process-Oriented Knowledge Management within the Product Change Systems of the Automotive Industry
Skeete J.-P.	The obscure link between motorsport and energy efficient, low-carbon innovation: Evidence from the UK and European Union
Škerlić S., Muha R., Logožar K.	A decision-making model for controlling logistics costs [Model odlučivanja za kontrolu logističkih troškova]
Śliwa M., Patalas-Maliszewska J.	A model of the knowledge assessment using Bayes' network
Smart, PK; Brookes, NJ; Lettice, FE; Backhouse, CJ; Burns, ND	Structuring product development in the 21(st) century: Boundary management in the motor industry
Smirnov A., Shilov N., Kashevnik A.	Developing a knowledge management platform for automotive build-to-order production network
Smit D., Kroeze J.H., Kirlidog M.	Optimising the value chain in the automotive industry using B2B portals
Soehardjojo, J; Delbridge, R	Dominance and societal effects in HR practice transfer: the role of meso-level actors in diffusing and adapting the Japanese model in Indonesia
Soltész L., Berényi L.	Utilization of Lessons Learned in Product Development
Spies R., Blattner A., Lange C., Wohlfarter M., Bengler K., Hamberger W.	Measurement of driver's distraction for an early prove of concepts in automotive industry at the example of the development of a haptic touchpad
Sprunger A., Eseonu C.	Poka-Yoke student organizations: Using lean principles to increase effective leadership and success in student organizations
Staniszewska, E; Klimecka-Tatar, D; Obrecht, M	Eco-design processes in the automotive industry
Stenholm D., Styliadis K., Bergsjö D., Söderberg R.	Towards robust inter-organizational synergy: Perceived quality knowledge transfer in the automotive industry
Stewart M.	Roland berger AutomotiveK.com's new content partner
Stiehm S., Köttgen L., Thelen S., Weisskopf M., Welter F., Richert A., Isenhardt I., Jeschke S.	Blended learning through integrating lego mindstorms NXT robots in engineering education
Stock, GN; Tsai, JCA; Jiang, JJ; Klein, G	Coping with uncertainty: Knowledge sharing in new product development projects
Styliadis K., Wickman C., Söderberg R.	Perceived quality and the core values in the automotive industry: A corporate view
Styliadis, K; Wickman, C; Soderberg, R	Defining perceived quality in the automotive industry: an engineering approach
Supermane S.	Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management
Susnea, E	THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS FOR DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES IN CRISIS MANAGEMENT
Swanson, E; Kim, S; Lee, SM; Yang, JJ; Lee, YK	The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory
Taifi N., Corallo A., Passiante G.	The strategic orientation of the managerial ties for new product development
Tamaldin N., Mansor M.R., Yamin A.K.M., Abdollah M.F.B., Esch T., Tonoli A., Reisinger K.H., Sprenger H., Razuli H.	Development of UTeM United Future Fuel Design Training Center Under Erasmus+ United Program
Tang H.	How the corporate social responsibility affects the knowledge shaing among corporations: A simulation analysis base on social network
Taskin, C; Taskin, D	EXPLORING THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS ON INNOVATION BY MEANS OF STRUCTURAL EQUATION MODELING: A RESEARCH IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Tavčar J., Demšar I., Duhovnik J.	Engineering change management maturity assessment model with lean criteria for automotive supply chain
Thiebus, S; Berger, U	Knowledge management for dynamic automotive networks
Thiebus, S; Berger, U; Kretzschmann, R	Knowledge management for ramp-up - Approach for knowledge management for ramp-up in the automotive industry
Thirunarayan K., Berkovich A., Grace S., Sokol D.	Information Extraction for Reorganizing Specifications
Tichkiewitch S.	Method and tools for the effective knowledgemanagement in product life cycle
Tichkiewitch S., Riel A.	Integration to face modern Quality Challenges in Automotive
Tiwari, B; Lenka, U	Engaging workforce in downsized firms: scenario of the Indian IT/ITES sector
Tole D., Joshi N.	Simplifying data preparation for analysis using an ontology for machine data
Tookey J.E., Bowen P.A., Hardcastle C., Murray	Concurrent engineering: a comparison between the aerospace and construction industries
Turienzo J., Lampón J.F.	New mobility technologies as incentive to location decisions: relocation strategy in the automotive industry
Ulrich B., Sven T., Veronica V.A.A.	Maturity and experience management for ramp-up of automated manufacturing systems
Vaccaro A., Veloso F., Brusoni S.	The impact of virtual technologies on knowledge-based processes: An empirical study
Vedhavalli L., Annamalai V.E.	Knowledge management in auto ancillary industry: The case of grinding wheel manufacturing
Vieira do Nascimento D.M.	The Brazilian experience of flex-fuel vehicles technology: Towards low carbon mobility
Villanueva M., Rico A.S., Guagliano M.	Competitive intelligence to support strategic planning in science, technology and innovation in Argentina
Vivian Ma H., Liu S., Klein G., Wayne Huang W., Jiang J.	Social interdependencies as facilitators of cooperative learning in new product development: The moderating effect of technological novelty
Volpato G., Stocchetti A.	Knowledge management in the automotive supply chain: Exploring suppliers' point of view
Wahid N.K.B.A.; Mustamil N.B.M.; Mustaffa N.F.B.	A study on the influence of spiritual leadership on knowledge sharing behavior within telecommunication industry in Malaysia
Wang Y., Nnaji B.O.	UL-PML: Constraint-enabled distributed product data model
Welo T., Ringen G.	Investigating lean development practices in SE companies: A comparative study between sectors
Wilbanks J.	Web-based product development at ArvinMeritor
Winter J.	Upgrading of tnc subsidiaries: The case of the Polish automotive industry
Wolf, P; Spath, S; Haefliger, S	Participation in intra-firm communities of practice: a case study from the automotive industry
Woolliscroft P., Cagáňová D., Čambál M., Makraiová J.	Multicultural collaborative team working as a driver for innovation in the Slovak automotive sector
Woolliscroft, P; Caganova, D; Cambal, M; Holecek, J; Pucikova, L	Implications for optimisation of the automotive supply chain through knowledge management
Worasinchai, L; Bechina, AAA	Factors Affecting the Willingness of Multinational Corporation's to Share Knowledge with Universities: a Case Study of the Automotive Industry in Thailand
Wu Y., Levy M.	Information systems integration mechanisms within supply chain agility in the Chinese automotive industry
Xu B.; Yang W.; Li S.; Tong Z.; Lin Z.	Knowledge sharing behaviour among critical care nurse specialists: A cross-sectional study
Xu Z., Dang Y.	Automated digital cause-and-effect diagrams to assist causal analysis in problem-solving: a data-driven approach
Xu Z., Dang Y., Munro P.	Knowledge-driven intelligent quality problem-solving system in the automotive industry
Xu, JI; Chen, H	The use of electronic commerce in the automotive industry
Yahya A., Ramachandran S.D., Shamsuri M., Izaidin A.M.	The emergence of global leadership competencies: A new model for Malaysian small and medium entrepreneurs (SME) leadership competencies

Yakob R.	An empirical study of solution search processes in complex problem-solving: The vehicle cross-beam case
Yap J.B.H., Leong W.J., Skitmore M.	Capitalising teamwork for enhancing project delivery and management in construction: empirical study in Malaysia
Ye J., Liu G.	Analysis on the Development of Automation and Intelligence in China's Manufacturing Industry - Taking R & D Collaboration among Automobile Enterprises
Zadykowicz, A; Chmielewski, KJ; Siemieniako, D	Proactive customer orientation and joint learning capabilities in collaborative machine to machine innovation technology development: the case study of automotive equipment manufacturer
Zanda, S	STYLES OF GOVERNANCE AND COMPANY PERFORMANCE. NEW INTERDISCIPLINARY MODEL APPLIED TO BEST PERFORMING AUTOMOTIVE INDUSTRY GIANTS
Zhang J., Geiger C.	Leveraging prior knowledge into life test design
Zhang L., Liu B.-W., Tian Y.-Z., Brian E.	Framework on high-performance leadership in knowledge-based companies
Zhang, HB; Wang, YN	Design and implementation of customer knowledge management system within the automotive enterprises
Zhao Z.J., Anand J.	A multilevel perspective on knowledge transfer: Evidence from the Chinese automotive industry

APÊNDICE C - Q1

Caro colaborador,

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva e você foi convidado para responder este questionário devido a sua experiência com trabalho em equipe.

O objetivo desta análise é avaliar sua contribuição para um melhor compartilhamento do conhecimento por meio da sua percepção sobre o comportamento e a atitude do seu gestor em relação às características atuais x ideais dele na execução das atividades de rotina.

Certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o setor produtivo e orientar oportunidades de melhoria para as equipes que atuam nessa área.

Fique à vontade para responder o que você pensa, tendo em vista que as perguntas são simples e não envolvem aspectos confidenciais de onde você trabalha. Além disso, os **dados de perfil e suas respostas serão tratados de maneira sigilosa.**

ATENÇÃO! Para esta pesquisa responda todas as questões, marque apenas uma alternativa e utilize as seguintes legendas:

1. Situação REAL x IDEAL em relação a sua característica na execução de suas atividades de rotina

SITUAÇÃO REAL: Avalie a frequência com que seu gestor se comporta ATUALMENTE referente às características necessárias para a execução de atividades de rotina dele. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 9 a 10 vezes)	SITUAÇÃO IDEAL: Avalie a frequência IDEAL para o comportamento do seu líder frente a execução de suas atividades de rotina. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 9 a 10 vezes)
--	---

2. Grau de importância da relação entre a característica do líder e a relação com o Compartilhamento do Conhecimento

Avalie o grau de importância desta característica em seu líder para o Compartilhamento do Conhecimento.

A - Nenhuma importância

B - Pouca Importância

C - Importância Regular

D - Muito Importante

E - Extremamente importante

PERFIL DO COLABORADOR AVALIADO

Nome:

Tempo de experiência na indústria: _____

Tempo de experiência nesta empresa: _____

Tempo de experiência neste setor: _____

Tempo como liderado por esse líder nesta equipe: _____

Trabalha diretamente com a produção? Sim () Não ()

Área de atuação:

Cargo atual:

Caso tenha alguma anotação, comentários ou sugestões a fazer, favor descreva nas linhas abaixo:

Questionário de avaliação de avaliação Real x Ideal - Características do líder X Compartilhamento de Conhecimento (sob a perspectiva do Colaborador) - Empresa Alvo:											
SITUAÇÃO REAL: Avalie a frequência com que seu gestor se comporta <u>ATUALMENTE</u> referente às características necessárias para a execução de atividades de rotina dele. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, ele atua dessa forma de 9 a 10 vezes)					CATEGORIAS	QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO	SITUAÇÃO IDEAL: Avalie a frequência <u>IDEAL</u> para o comportamento do seu líder frente a execução das atividades de rotina dele. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, ele deveria agir dessa forma de 9 a 10 vezes)				
A	B	C	D	E			A	B	C	D	E
					Assertividade Tendência de uma pessoa defender ativamente, perseguir e falar por seus próprios interesses (Ames 2009; Ames; Flynn, 2007)	Meu gestor defende seus interesses e seus pontos de vistas de forma adequada e não agressiva.					
						Desafia a equipe a ter um comportamento assertivo, ou seja, defender nossos interesses.					
					Capacidade de Aprender Capacidade de compreensão, assimilação (Bennis; Thomas, 2002)	A equipe percebe assertividade em seu comportamento.					
						Interage frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos.					
						A equipe reconhece a sua disposição para aprender.					
					Capacidade de ensinar/Treinar Estimular o desejo do saber; Reforçar a decisão de aprender, sem agir como se ela já estivesse tomada de antemão (Perrenoud, 2014)	Encoraja os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender.					
						Tem facilidade e disposição para ensinar.					
						A equipe diz que ele ensina bem.					
					Capacidade de Assumir Responsabilidade Engajamento individual ou coletivo em assumir tarefas estruturadas de forma a contribuir com as metas (Doorewaard; Van Hooftagem; Huys, 2002)	Estimula a equipe a ensinar uns aos outros de acordo com as necessidades.					
						Assume totalmente a responsabilidade de suas próprias ações e decisões. Não culpa os outros.					
						As pessoas o identificam como alguém responsável e comprometido.					
					Cooperação o ato de trabalhar juntos para um fim (Mead, 1937) Percepção de força coletiva de trabalho proveniente de alto nível de integração (Heavy; Murphy, 2012)	Estimula aos membros da equipe para que assumam responsabilidades com seriedade.					
						Auxilia as pessoas mesmo que isso não faça parte do seu trabalho.					
						A equipe o considera um líder cooperativo.					
					Capacidade de Resolver Problemas Habilidade de comprometimento individual ou influência coletiva para o enfrentamento de problemas e/ou dificuldades com futura proposta de soluções (Grimt, 2010).	Estimula a equipe a cooperar uns com os outros.					
						Meu gestor tem habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.					
						Pessoas o veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas.					
					Capacidade de tomar decisões Capacidade de deliberação a cerca de algo (Gupta; Pingali; Pinstrup-Andersen, 2016)	Encoraja os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem sua participação.					
						Toma diariamente, individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.					
						A equipe considera suas decisões adequadas.					
					Comunicação Processo de transmissão de informações que devem ser codificadas em uma mensagem que possa ser entendida pelo receptor conforme pretendido (Keyton, 2011)	Estimula a equipe a tomar decisões.					
						Quando conversa com as pessoas se concentra nelas tanto visualmente quanto na escuta.					
						Para as pessoas ele se comunica bem.					
					Feedback Resulta na obtenção de informações diretas e claras sobre a eficácia do desempenho exigido (Hackman e Wageman, 1995).	Estimula discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação.					
						Procura oferecer feedback às pessoas.					
						A equipe dá retorno sobre suas decisões.					
						A equipe o considera como alguém que oferece e sabe receber feedback.					
					Confiança/Credibilidade Implica na crença de que um indivíduo não agirá oportunisticamente ou de maneira egoísta; crença de uma congruência de valores (Hall et al., 2004; Lewicki; Bunker, 1995)	Estimula a equipe a dar feedback.					
						Mantem as promessas que faz e realiza ações consistentes com suas palavras.					
						A equipe confia nele.					
						Estimula a equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.					

					Delegação/Autonomia O grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência e descrição na programação do trabalho além da determinação dos procedimentos a serem usados na sua execução (Hackman; Oldham, 1976).	Delega atividades e desenvolve autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.					
						As pessoas dizem que sabe delegar e dar autonomia.					
						A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a participação dele.					
					Empatia Tendência ou habilidade em adotar a perspectiva, ou ponto de vista, de outras pessoas, na tentativa de imaginar como se sentiria se estivesse no lugar delas (Davis 1980, 1983)	É capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa.					
						Pessoas dizem que ele é capaz de compreendê-las sem julgamento.					
						Ele estimula a equipe a desenvolver a empatia.					
						É flexível ao novo e a situações inesperadas.					
					Flexibilidade Capacidade de reagir efetivamente à diversas mudanças em prol do negócio (Li et al. 2016).	Pessoas dizem que é flexível e capaz de aceitar mudanças.					
						Estimula a equipe a desenvolver a flexibilidade.					
					Iniciativa/Proatividade Representam uma ação auto iniciada e orientada para o futuro que se propõe a mudar a situação ou a si mesmo (Griffin; Parker; Mason, 2010).	Meu gestor é proativo e sabe lidar com tarefas antes mesmo de ser solicitado.					
						Pessoas dizem que ele tem iniciativa.					
						Estimula a equipe a desenvolver iniciativa.					
					Inovação/Criatividade Criatividade refere-se à geração de ideias, e inovação ao estágio subsequente de implementação (ideias para melhores procedimentos, práticas ou produtos. (Arend et al., 2009; Yang et al., 2016; Anderson; Potonik; Zhou, 2014).	Busca e testa novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas.					
						As pessoas o veem como alguém criativo.					
						Influencia e gera um ambiente que facilite a criação e a inovação.					
					Motivação Sentimento de competência e autodeterminação para lidar com diferentes ambientes e situações adversas (Shao; Feng; Wang; Liu, 2016)	É determinado e se sente competente para realizar suas atividades profissionais.					
						A equipe percebe as ações voltadas para criação de um ambiente motivador.					
						Encoraja e motiva a equipe.					
					Resiliência Capacidade do indivíduo se recuperar de contratempos e ter a propensão de usar esses contratempos como inspiração para o seu crescimento (Luthans, 2002; Youssef; Luthans, 2007).	Se recupera rápido quando enfrenta contratempos no trabalho.					
						Pessoas dizem que é resiliente.					
						Estimula a equipe a desenvolver a capacidade de lidar/superar problemas e aprender com isso.					
					Trabalho em Equipe Capacidade de desenvolver competências e entendimentos comuns por meio da execução de trabalhos conjuntos, além de estabelecer um ambiente apropriado para equipe (Salas et al., 2005)	O trabalho em equipe faz parte do trabalho diário em nossa empresa.					
						Pessoas dizem que ele trabalha bem em equipe.					
						Envolve os funcionários para encontrarem novas soluções.					
					Valores/Ser exemplo Formas de pensar, crenças, ética... Referente às crenças, julgamentos, ética e integridade que afetam a realização de tarefas, atitudes e tomada de decisão (Xue; Bradley; Liang, 2011)	Meu líder aplica as mesmas regras para toda a equipe.					
						Da bom exemplo pela maneira como se comporta.					
						A equipe o vê como exemplo.					
						Estimula a equipe a ser exemplo e ter comportamentos baseados em valores.					
					Compartilhamento do Conhecimento Preocupação com a disposição de indivíduos em uma organização para repartir com os outros o conhecimento que eles têm criado ou adquirido (Gibbert; Krause, 2002; Davenport; Prusak, 1998).	Compartilha ativamente seus conhecimentos e suas ideias com os outros.					
						A equipe compartilha com ele suas atividades e conhecimento, possibilitando troca de experiências.					
						Os membros da equipe compartilham seus conhecimentos e experiências uns com os outros.					
						A equipe diz que ele compartilha o seu conhecimento.					
						Estimula a equipe a compartilhar seus conhecimentos.					

APÊNDICE D - Q2

Caro Gestor,

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva e você foi convidado para responder a este questionário devido a sua liderança e experiência com trabalho em equipe.

O objetivo desta análise é avaliar sua contribuição para um melhor compartilhamento do conhecimento por meio da sua percepção sobre sua atitude em relação às suas características atuais x ideais como líder, na execução de suas atividades de rotina.

Certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o setor produtivo e orientar oportunidades de melhoria para as equipes que atuam nessa área.

Fique à vontade para responder o que você pensa, tendo em vista que as perguntas são simples e não envolvem aspectos confidenciais de onde você trabalha. Além disso, **os dados de perfil e suas respostas serão tratados de maneira sigilosa.**

ATENÇÃO! Para esta pesquisa responda todas as questões, marque apenas uma alternativa e utilize as seguintes legendas:

1. Situação REAL x IDEAL em relação a sua característica na execução de suas atividades de rotina

SITUAÇÃO REAL: Avalie a frequência com que você se comporta ATUALMENTE referente às características necessárias para a execução de suas atividades de rotina. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 9 a 10 vezes)	SITUAÇÃO IDEAL: Avalie a frequência IDEAL para o seu comportamento frente a execução de suas atividades de rotina. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 9 a 10 vezes)
--	--

2. Grau de importância da relação entre a característica do líder e a relação com o Compartilhamento do Conhecimento

Avalie o grau de importância desta categoria para o Compartilhamento do Conhecimento.

A - Nenhuma importância

B - Pouca Importância

C - Importância Regular

D - Muito Importante

E - Extremamente importante

PERFIL DO GESTOR AVALIADO

Nome: _____

Tempo de Experiência na indústria: _____

Tempo como líder: _____

Tempo de Experiência nesta empresa: _____

Tempo de Experiência neste setor: _____

Tempo como líder desta equipe: _____

Trabalha diretamente com a produção? Sim () Não ()

Área de atuação: _____

Cargo atual: _____

Caso tenha alguma anotação, comentários ou sugestões a fazer, favor descreva nas linhas abaixo:

Questionário de avaliação Real x Ideal - Características do líder x Compartilhamento do Conhecimento sob a perspectiva do Líder - Empresa Alvo:											
SITUAÇÃO REAL: Avalie a frequência com que você se comporta ATUALMENTE referente às características necessárias para a execução de suas atividades de rotina. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, atuo dessa forma de 9 a 10 vezes)		CATEGORIAS					QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO				SITUAÇÃO IDEAL: Avalie frequência IDEAL para o seu comportamento frente a execução de suas atividades de rotina. A - Nunca ou Raramente (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma no máximo 2 vezes) B - Com pouca Frequência (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 3 a 4 vezes) C - Com regular frequência (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 5 a 6 vezes) D - Muito Frequentemente (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir de 7 a 8 vezes) E - Sempre ou Quase sempre (em cada 10 situações desse tipo, eu deveria agir dessa forma de 9 a 10 vezes)
A	B	C	D	E							
					Assertividade Tendência de uma pessoa defender ativamente, perseguir e falar por seus próprios interesses (Ames2009; Ames; Flynn, 2007)	Considero que defendo meus interesses e meus pontos de vistas					
						A equipe percebe assertividade em meu comportamento.					
						Desafio a equipe a ter um comportamento assertivo, ou seja, defender seus interesses.					
					Capacidade de Aprender Capacidade de compreender, assimilação (Benis; Thomas, 2002)	Interajo frequentemente com pessoas para adquirir novos conhecimentos.					
						Minha equipe reconhece minha disposição para aprender.					
						Encorajo os membros da equipe a procurar oportunidades para aprender.					
					Capacidade de ensinar/Treinar Estimular o desejo do saber; Reforçar a decisão de aprender, sem agir como se ela já estivesse tomada de antemão (Perrenoud, 2014)	Tenho facilidade e disposição para ensinar.					
						Minha equipe diz que ensino bem.					
						Estimulo a equipe a ensinar uns aos outros de acordo com as necessidades.					
					Capacidade de Assumir Responsabilidade Engajamento individual ou coletivo em assumir tarefas e estabelecer formas de contribuir com as metas (Doorewaard; Van Hootegem; Huys, 2002)	Assumo totalmente a responsabilidade por minhas próprias ações e decisões. Não culpo os outros.					
						As pessoas me identificam como alguém responsável e comprometido.					
						Estimulo aos membros da minha equipe que assumam responsabilidades com seriedade.					
					Cooperação Capacidade de trabalhar juntos para um fim (Mead, 1937) Percepção de força coletiva de trabalho proveniente de alto nível de integração (Heavey; Murphy, 2012)	Auxílio as pessoas mesmo que isso não faça parte do meu trabalho.					
						Minha equipe me considera um líder cooperativo.					
						Estimulo minha equipe a cooperar uns com os outros.					
					Capacidade de Resolver Problemas Habilidade de comprometimento individual ou influência coletiva para a enfrentamento de problemas ou dificuldades com futura proposta de soluções (Grinn, 2010)	Tenho habilidade e conhecimento que são essenciais para a resolução de problemas de rotina.					
						Pessoas me veem como alguém que tem habilidade para solucionar problemas.					
						Encorajo os membros da minha equipe a encontrar soluções para seus problemas sem minha participação.					
					Capacidade de tomar decisões Capacidade de deliberar a cerca de algo (Gupta; Pingali; Pinstrup-Andersen, 2016)	Tomo diariamente e de forma individual ou em conjunto, decisões sobre algum processo e/ou atividade.					
						Minha equipe considera minhas tomadas de decisões adequadas.					
						Eu estimulo minha equipe a tomar decisões.					
					Comunicação Processo de transmissão de informações que devem ser codificadas em uma mensagem que possa ser entendida pelo receptor conforme pretendido (Keyton, 2013)	Quando converso com as pessoas me concentro nelas tanto visualmente quanto na escuta.					
						Para as pessoas me comunico bem.					
						Estimulo a discussão e colaboração no trabalho em equipe para aprimorar a comunicação.					
					Feedback Resultado na obtenção de informações diretas e claras sobre o desempenho exigido (Hackman e Oldham, 1976)	Procuro oferecer feedback às pessoas.					
						Minha equipe me retorna sobre minhas decisões.					
						Minha equipe considera que ofereço e sei receber feedback.					
						Estimulo minha equipe a dar feedback.					
					Confiança/Credibilidade Implica na crença de que um indivíduo não agirá oportunisticamente e ou de maneira egoísta; crença de uma congruência de valores (Hall et al., 2004; Lewicki; Bunker, 1995)	Mantenho as promessas que faço e realizo ações consistentes com minhas palavras.					
						A equipe confia em mim.					
						Estimulo minha equipe no processo de confiança e credibilidade entre eles.					
					Delegação/Autonomia Grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência e descrição na programação do trabalho além da determinação dos procedimentos a serem usados na sua execução (Hackman; Oldham, 1976)	Delego atividades e desenvolvo autonomia para que as pessoas possam agir por conta própria.					
						As pessoas dizem que sei delegar e dar autonomia.					
						A equipe pode e é desafiada a tomar decisões sem a minha participação.					
					Empatia Tendência ou habilidade em adotar a perspectiva, ou ponto de vista, de outras pessoas, não é a mesma de imaginar como me sentiria se estivesse no lugar delas (Davis1980, 1983)	Sou capaz de ver o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa.					
						Pessoas dizem que sou capaz de compreendê-las sem julgamento.					
						Estimulo minha equipe a desenvolver a empatia.					
					Flexibilidade Capacidade de reagir efetivamente à diversas mudanças no meio do negócio (Li et al, 2016)	Sou flexível ao novo ou situações inesperadas.					
						Pessoas dizem que sou flexível, capaz de aceitar mudanças.					
						Estimulo minha equipe a desenvolver a flexibilidade.					
					Iniciativa/Proatividade Representa uma ação autônoma e orientada para o futuro que se propõe a mudar a situação ou a si mesmo (Griffin; Parker; Mason, 2010)	Me considero proativo e sei lidar com tarefas antes mesmo de ser solicitado.					
						Pessoas dizem que tenho iniciativa.					
						Estimulo minha equipe a desenvolver a iniciativa.					
					Inovação/Criatividade Criatividade refere-se à geração de ideias, e inovação ao estágio subsequente de implementação de ideias para melhores procedimentos, práticas ou produtos. (Anand et al., 2009; Yang et al., 2016; Anderson; Poltznik; Zhou, 2014)	Busco e testo novas ideias ou novas maneiras de resolver problemas.					
						As pessoas me veem como alguém criativo.					
						Influencio e gero um ambiente que facilite a criação e a inovação.					

APÊNDICE E - Q3

Questionário de avaliação - Relação do Compartilhamento do Conhecimento e as Característica do líder (sob a perspectiva do liderado) - Empresa Alvo:						
CATEGORIAS	QUESTÕES PARA AVALIAÇÃO	Avalie o grau de importância desta característica em seu líder para o Compartilhamento do Conhecimento. A - Nenhuma importância B - Pouca Importância C - Importância D - Muito Importante E - Extremamente importante				
		A	B	C	D	E
Assertividade	Quanto mais assertivo o líder, maior o Compartilhamento do Conhecimento.					
Capacidade de Aprender	A habilidade do líder em aprender coisas novas estimula o Compartilhamento do Conhecimento.					
Capacidade de Ensinar/Treinar	A capacidade de ensinar do líder facilita o Compartilhamento do Conhecimento.					
Capacidade de Assumir Responsabilidade	Quanto maior o senso do líder em assumir responsabilidades, melhor o Compartilhamento do Conhecimento.					
Cooperação	O líder que coopera facilita o compartilhamento do conhecimento.					
Capacidade de Resolver Problemas	O líder que utiliza soluções alternativas para resolução dos problemas é fundamental para o Compartilhamento do Conhecimento.					
Capacidade de tomar decisões	Existe uma relação positiva entre a capacidade do líder de tomada de decisão e o Compartilhamento do Conhecimento.					
Comunicação	A não existência de barreiras na comunicação entre o líder e sua equipe auxilia no Compartilhamento do Conhecimento.					
Feedback	O estímulo da prática do feedback pelo líder é essencial para a partilha de conhecimentos.					
Confiança/Credibilidade	Um ambiente de confiança favorece o Compartilhamento do Conhecimento.					
Delegação/Autonomia	A liberdade estimulada pelo líder para a realização das atividades de forma autônoma impacta positivamente no Compartilhamento do Conhecimento.					
Empatia	O desenvolvimento e a aplicação da empatia pelo líder beneficia o Compartilhamento do Conhecimento.					
Flexibilidade	Um líder adaptável ao novo e ao inusitado facilitam o Compartilhamento do Conhecimento.					
Iniciativa/Proatividade	O líder que se antecipa às situações favorece o Compartilhamento do Conhecimento.					
Inovação/Criatividade	Quanto maior o grau de percepção do líder em criar e inovar, maior será a intenção de Compartilhamento do Conhecimento.					
Motivação	Líderes motivados estão mais abertas ao Compartilhamento do Conhecimento.					
Resiliência	O líder resiliente auxilia no processo de Compartilhamento do Conhecimento.					
Trabalho em Equipe	O líder que trabalha em equipe facilita no Compartilhamento do Conhecimento.					
Valores/Ser exemplo Formas de pensar, crenças, ética...	Quanto mais favorável e transparente a atitude do líder, mais fácil é o Compartilhamento do Conhecimento.					

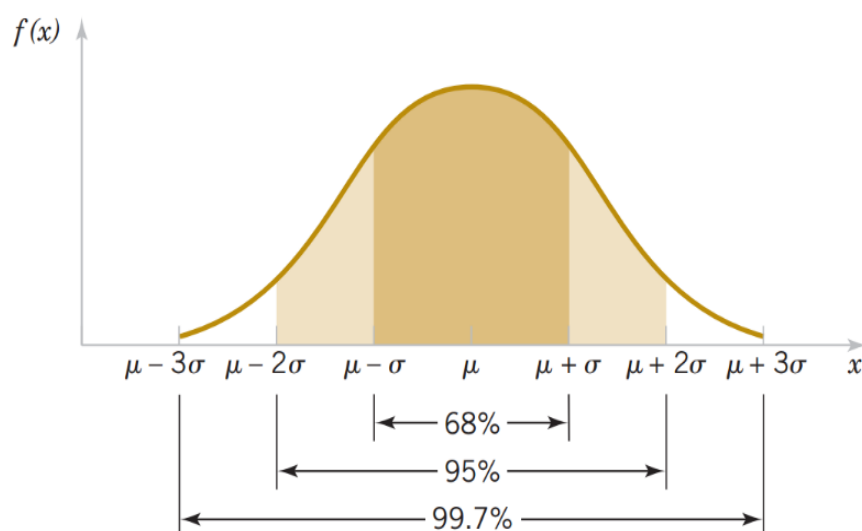
APÊNDICE F - Nível de Significância e Pressupostos da Análise de Variância

Nível de Significância de 5%

A distribuição normal constitui uma “família” infinitamente grande de distribuições – uma para cada combinação possível de média e desvio-padrão. Consequentemente, seria muito complexo elaborar tabelas que atendessem a todas as combinações para os respectivos cálculos de probabilidade.

Porém, sabe-se que se uma variável tem distribuição normal, cerca de 68% de seus valores estarão no intervalo de um desvio padrão a contar de cada lado da média; cerca de 95,5% no intervalo de dois desvios padrões a contar da média e cerca de 99,7% dentro de três desvios padrões a contar da média. Isto é válido para todas as distribuições normais conforme Figura 29.

Figura 29: Representação da Curva de Distribuição Normal



Fonte: Zibetti (2024)

Dado o tamanho de determinadas populações, onde podem ter $N = \infty$, torna-se inviável a realização dos cálculos com variáveis populacionais. Grande parte dos estudos trabalham com amostras. Porém, para que se possa fazer estimativas de variáveis populacionais a partir de uma amostra, deve-se levar em consideração o Teorema do Limite Central que de acordo com Bussab e Morettin (2002) ocorre quando a distribuição das médias amostrais tende a se aproximar de uma distribuição normal conforme o tamanho da amostra (n) aumenta, sendo que a velocidade dessa convergência depende da distribuição da população de onde a amostra é retirada. Se a população original estiver significativamente distante de uma distribuição normal, a convergência será mais lenta, exigindo uma amostra maior para que a distribuição se aproxime da normal. Para amostras de 30 a 50 elementos, essa aproximação já pode ser considerada satisfatória.

As estimativas podem ser:

- Estimativa Pontual: é dada por um único número. Por exemplo, a média amostral ($\bar{x}$) é uma estimativa pontual da média populacional (μ).

- Estimativa Intervalar: fornece um intervalo de valores possíveis (intervalo de confiança), no qual se admite esteja o parâmetro populacional. Por exemplo, a média populacional (μ) pode ser estimada a partir da média amostral mais ou menos um determinado erro ($\bar{x} \pm e$).

Um intervalo de confiança fornece um intervalo de valores, centrado na estatística amostral, no qual julgamos, com um risco conhecido de erro, estar o parâmetro da população. Aos intervalos

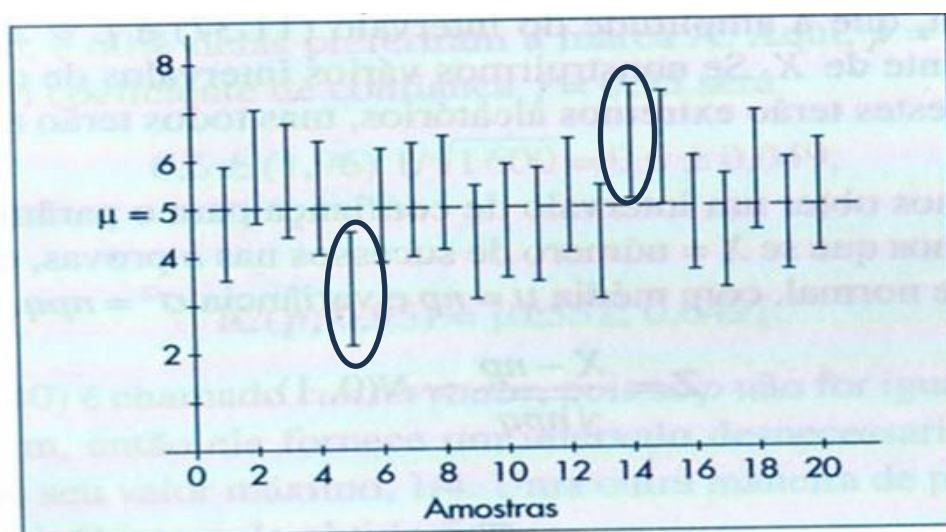
de confiança associam-se os conceitos de **nível de confiança** e **nível de significância**, medidas que indicam a probabilidade de estimar corretamente o parâmetro populacional.

Nível de Confiança ($1 - \alpha$): corresponde chance de o parâmetro populacional estar dentro do intervalo de confiança;

Nível de Significância (α): corresponde probabilidade de o parâmetro populacional estar fora do intervalo de confiança.

Quando se retiram amostras da população, são calculadas as respectivas médias e os desvios padrões amostrais, e se construídos intervalos de confiança com um determinado nível de confiança. Quando se adota nível de confiança de 90%, significa que 90% dos intervalos irão conter a média populacional. Na Figura 30 das 20 amostras retiradas de uma população com média populacional μ , 2 intervalos de confiança não contém a média populacional, ou seja, 90% dos intervalos contêm a média populacional.

Figura 30: Representação dos intervalos de confiança para 20 amostras



Fonte: Bussab e Morettin (2002)

Quando uma variável tem distribuição normal, cerca de 95% dos seus valores estarão no intervalo da média ± 2 desvios padrões. Por essa razão, o intervalo de confiança mais adotado para estimativa intervalar é de $(1 - \alpha) = 95\%$, sendo α o respectivo nível de significância de 5%; lembrando que α é a probabilidade de o parâmetro populacional estar fora do intervalo de confiança.

Para os testes de hipóteses, utilizou-se $\alpha = 5\%$ baseado no Teorema do Limite Central e na Distribuição amostral de médias. Na formulação das hipóteses, $\alpha = 5\%$ significam que a probabilidade de rejeitar a hipótese nula, ou hipótese conservadora, é de 5%, o que representa uma probabilidade baixa. Portanto, ao rejeitarmos a hipótese nula, estamos afirmando que a probabilidade desta hipótese ser verdadeira é menor ou igual a 5%.

PRESSUPOSTOS PARA ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Para que se possa aplicar o Método de Análise de Variância com Medidas Repetidas, alguns pressupostos devem ser atendidos. São eles:

- Homocedasticidade - pressupõe que os resíduos tenham variâncias estatisticamente iguais ou próximas entre os níveis (grupos);
- Normalidade - pressupõe que os resíduos tenham uma distribuição normal;
- Independência - pressupõe que a correlação entre os resíduos é igual a zero, ou seja, uma observação tem efeito nulo sobre a outra.

Quando os dados possuem distribuição normal, como consequência, seus resíduos (erros aleatórios) também seguirão a mesma distribuição. Mas, segundo Lewis (1995), se os dados não seguem uma distribuição normal, é suficiente para atender este pressuposto, que os resíduos apresentem essa distribuição. Um resíduo pode ser definido como a diferença de cada uma das observações e a média do respectivo tratamento (BUSSAB, 1988).

Os dados analisados neste estudo se referem a uma escala Likert que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), ou seja, uma variável discreta ordinal. Neste caso, é mais difícil que os dados apresentem uma Distribuição Normal, o que realmente não foi verificado. Porém, ao serem analisados os resíduos, estes apresentam a distribuição normal, conforme descrito a seguir.

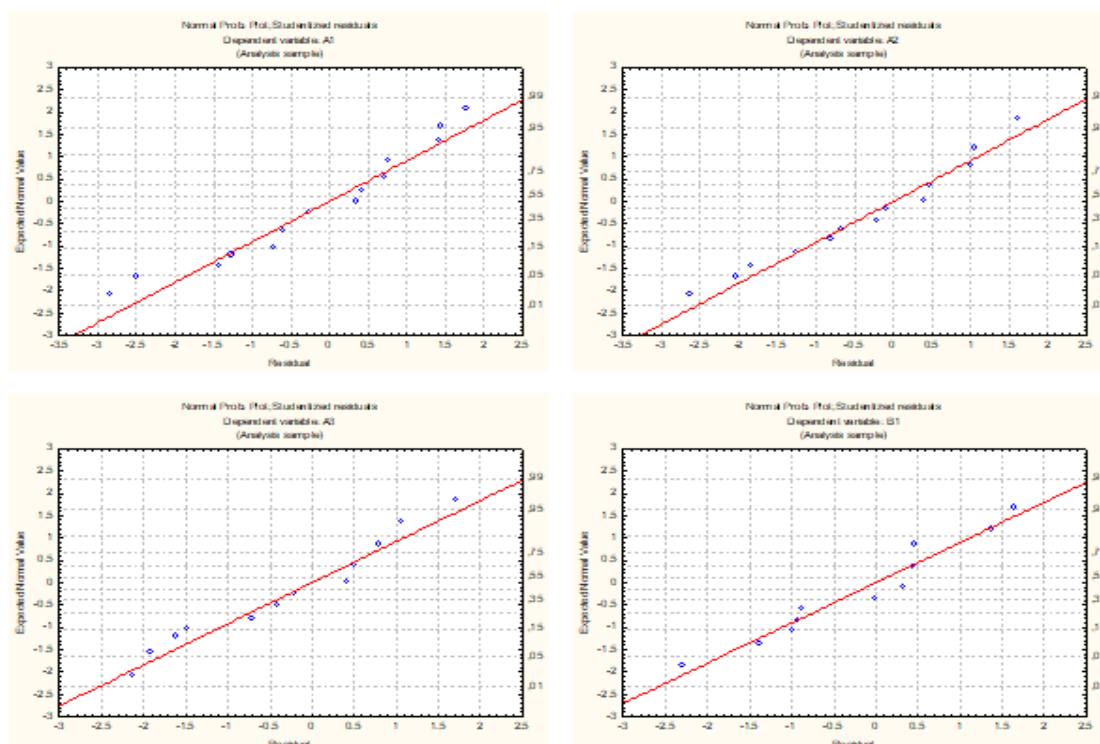
LÍDERES

Foram entrevistados 18 líderes das Empresas X e Y. Estes líderes responderam o mesmo questionário dado para os liderados, que contém 64 questões. Antes de aplicar o Método de Análise de Variância, foram testados seus pressupostos: homoscedasticidade e normalidade dos resíduos e independência das observações.

A independência das observações foi garantida quando os questionários foram respondidos por diferentes líderes.

A homocedasticidade e normalidade dos resíduos foram verificadas. Mesmo com uma amostra pequena, os resíduos passaram nos dois pré-requisitos, garantindo a eficácia do método na análise dos dados.

Foram analisados os 64 gráficos referentes às 64 questões apresentadas aos líderes; porém, para que a análise não se estendesse por várias páginas, estão apresentados abaixo apenas os gráficos das 4 primeiras questões (A1, A2, A3 e B1) como exemplo, onde o eixo do “x” representa os resíduos, e o eixo do “y” representa o valor esperado (ou média). Ressalta-se, ainda, que os dados estão normalizados, ou seja, representados em números de desvios padrões. Nestes gráficos, verifica-se que os resíduos se encontram em torno da linha central (média), o que caracteriza uma distribuição normal.



Lembrando que, para cada variável, encontram-se quatro grupos, a saber: Empresa X e Situação Real; Empresa X e Situação Ideal; Empresa Y e Situação Real; Empresa Y e Situação Ideal.

O método de Análise de Variância calcula a média e a Variância para cada grupo, comparando-as. As quatro variâncias devem ser iguais ou aproximadamente iguais para que o pressuposto de Homogeneidade (homocedasticidade) seja atendido. O teste de Bartlett foi aplicado para cada uma das 64 questões com as respectivas probabilidades do valor das variâncias serem iguais. Quando a probabilidade apresentada é igual ou maior que 5%, consideram-se as variâncias iguais, conforme Tabela 23.

Tabela 23 - Teste de Homocedasticidade entre Variâncias para as 64 questões aplicadas no questionário dos Líderes

Variáveis	Bartlett χ^2	G.L.	P	Variáveis	Bartlett χ^2	G.L.	p
A1	8.1758	3	0.0425	K2	0.3357	3	0.9532
A2	3.6188	3	0.3057	K3	1.5061	3	0.6809
A3	0.8656	3	0.8337	L1	1.5860	3	0.6626
B1	7.0542	3	0.0702	L2	2.8831	3	0.4100
B2	1.7025	3	0.6364	L3	5.4101	3	0.1441
B3	2.8191	3	0.4204	M1	2.5974	3	0.4579
C1	4.9136	3	0.1782	M2	2.2908	3	0.5143
C2	5.5491	3	0.1357	M3	2.8753	3	0.4112
C3	2.7074	3	0.4389	N1	3.3868	3	0.3357
D1	4.0774	3	0.2532	N2	0.6616	3	0.8822
D2	1.5743	3	0.6652	N3	3.2199	3	0.3589
D3	1.4426	3	0.6956	O1	2.4852	3	0.4779
E1	3.8743	3	0.2754	O2	2.0847	3	0.5550
E2	1.5634	3	0.6677	O3	4.2379	3	0.2369
E3	0.3632	3	0.9477	P1	2.1038	3	0.5511
F1	2.6999	3	0.4402	P2	2.2803	3	0.5163
F2	3.0001	3	0.3916	P3	4.2706	3	0.2337
F3	5.0018	3	0.1717	Q1	3.6743	3	0.2989
G1	0.1405	3	0.9866	Q2	1.4473	3	0.6945
G2	2.7074	3	0.4389	Q3	2.5189	3	0.4719
G3	1.8870	3	0.5962	R1	2.9030	3	0.4068
H1	2.5913	3	0.4590	R2	1.7187	3	0.6328
H2	2.5447	3	0.4673	R3	2.2093	3	0.5301
H3	4.5674	3	0.2064	S1	1.6936	3	0.6384
I1	3.8521	3	0.2779	S2	2.4411	3	0.4860
I2	1.6256	3	0.6536	S3	1.3426	3	0.7190
I3	5.4296	3	0.1429	S4	0.6549	3	0.8838
I4	4.4152	3	0.2199	T1	2.2301	3	0.5260
J1	4.2443	3	0.2363	T2	3.1885	3	0.3635
J2	5.5053	3	0.1383	T3	2.8957	3	0.4079
J3	4.5143	3	0.2110	U1	5.3578	3	0.1474
K1	2.4414	3	0.4859	U2	5.3424	3	0.1483

Com exceção da variável A1, onde $p < 5\%$ todas as demais variáveis garantem a homoscedasticidade, com $p > 5\%$.

O mesmo questionário foi respondido pelos liderados. A análise quanto aos pressupostos é apresentada a seguir.

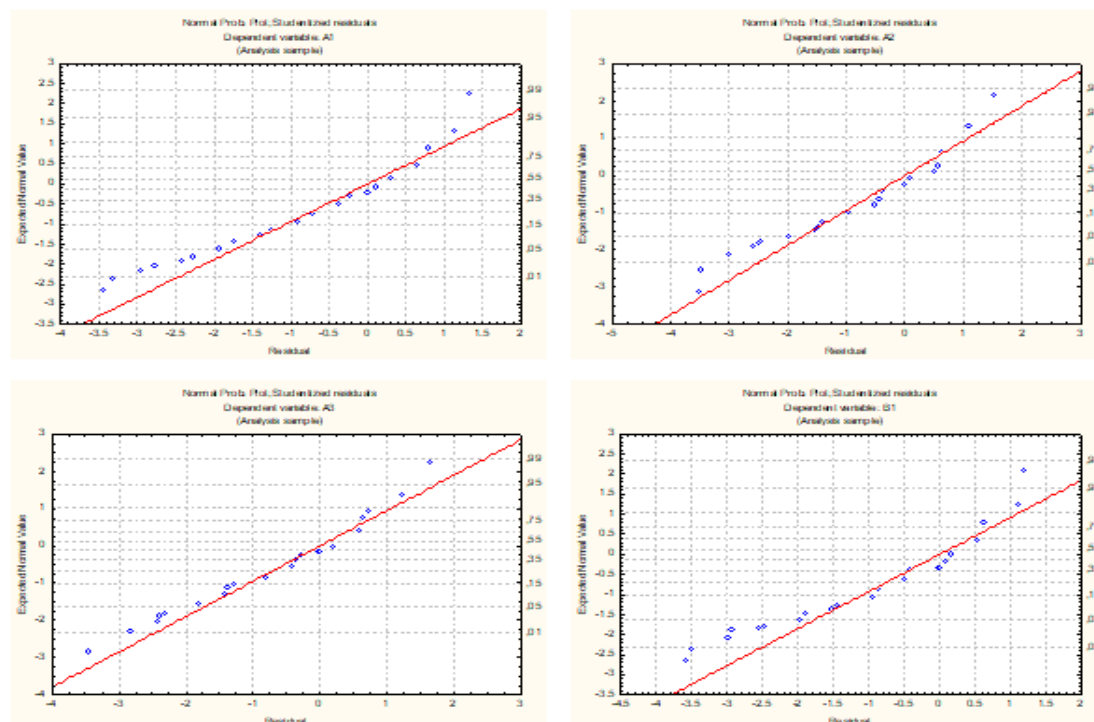
LIDERADOS

Foram entrevistados 393 liderados das Empresas X e Y. Estes liderados também responderam um questionário com 64 questões. Antes de aplicar o Método de Análise de

Variância, foram testados seus pressupostos: homoscedasticidade e normalidade dos resíduos e independência das observações.

A independência das observações é garantida quando os questionários foram respondidos por diferentes liderados.

A normalidade dos resíduos foi verificada. Como exemplo, abaixo são representados os gráficos resíduos x valores esperados para as questões A1, A2, A3 e B1. Nestes gráficos, verifica-se que os resíduos também se encontram em torno da linha central, o que caracteriza uma distribuição normal.



Quanto ao pressuposto da Homocedasticidade, os resíduos das respostas dadas pelos liderados não possuem variâncias aproximadamente iguais, ou seja, não são homogêneos.

Lewis (1995) não recomenda a utilização de testes como o de Bartlett para verificação da homogeneidade, ou testes para a verificação da normalidade. Segundo o autor, estes testes são pouco sensíveis à falta de normalidade; isto quer dizer que a falta de normalidade ou homoscedasticidade influencia pouco no resultado final da análise. O autor afirma que estudos empíricos têm demonstrado que os efeitos do desrespeito aos pressupostos são pequenos. Aponta, também, que um estudo feito por Norton (1952) concluiu que o teste F, do qual depende a Análise de Variância, é insensível à falta de normalidade na população, bem como a diferenças entre variâncias populacionais.

Pimentel-Gomes (2000) também afirma que os testes “t” e “F” não se alteram muito se a distribuição for aproximadamente normal, ou mesmo quando a distribuição se afasta bastante da normalidade. É suficiente que haja uma aproximação razoável, principalmente quando há repetições para todos os tratamentos. Quanto à desigualdade de variâncias, este autor narra que estas podem trazer problemas mais sérios; porém é suficiente que não ocorram diferenças muito grandes entre as variâncias.

COBB (1998) apresenta uma regra para verificar se as variâncias são muito diferentes.

- 1º) Calcular o desvio padrão para cada grupo;
- 2º) Calcular a relação entre o maior desvio padrão e o menor desvio padrão;
- 3º) Se a relação for menor que 3, pode-se assumir que as variâncias são iguais.

Como já explicado anteriormente, este estudo trabalha com 4 grupos, tanto para liderados como para líderes. Este são: Empresa X e Situação Real; Empresa X e Situação Ideal; Empresa Y e Situação Real e Empresa Y e Situação Ideal. Para cada uma destas combinações deve ser

calculado o desvio padrão, totalizando 4 desvios padrões para cada uma das variáveis. Foram calculados os desvios padrões para cada grupo e para todas as variáveis; e após, calculada a relação entre o maior e o menor desvio padrão. Estes resultados estão apresentados na Tabela W a seguir.

O maior valor encontrado para essas relações foi de 1,99 na questão S4, verificando que todas as diferenças entre os desvios padrões máximos e mínimos são menores que 3. Assim, foi possível assumir que as variâncias são iguais entre os 4 grupos para cada variável.

Link de acesso aos 64 gráficos:

<https://1drv.ms/b/s!Ak45nmylDY6cgYl5G50Z1rh9ZCOE3g?e=0u8zev>

Questões (Grupos)	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	E3	F1
Empresa X - Situação Real	0,94	1,17	1,14	0,99	1,12	1,12	1,00	1,03	1,11	1,24	0,96	1,05	1,03	1,11	1,17	1,00
Empresa X - Situação Ideal	0,84	0,73	0,79	0,81	0,72	0,71	0,68	0,71	0,81	0,79	0,71	0,70	0,70	0,75	0,83	0,81
Empresa Y - Situação Real	1,10	1,08	1,13	1,16	1,18	1,13	1,16	1,14	1,18	1,13	1,00	0,98	1,09	1,08	1,13	1,08
Empresa Y - Situação Ideal	0,91	0,86	0,85	0,82	0,85	0,80	0,82	0,81	0,84	0,87	0,83	0,77	0,83	0,81	0,86	0,82
Diferença entre os desvios máx. e mín.	1,31	1,60	1,44	1,44	1,63	1,58	1,70	1,60	1,45	1,58	1,41	1,51	1,57	1,48	1,41	1,33

Questões (Grupos)	F2	F3	G1	G2	G3	H1	H2	H3	I1	I2	I3	I4	J1	J2	J3	K1
Empresa X - Situação Real	0,98	1,08	1,03	1,10	1,19	1,05	1,05	0,99	1,22	1,14	1,10	1,07	1,14	1,07	1,19	1,06
Empresa X - Situação Ideal	0,67	0,67	0,70	0,72	0,77	0,68	0,71	0,62	0,82	0,77	0,73	0,77	0,71	0,65	0,74	0,81
Empresa Y - Situação Real	1,06	1,11	1,07	1,09	1,15	1,16	1,16	1,15	1,18	1,14	1,12	1,07	1,15	1,10	1,15	1,11
Empresa Y - Situação Ideal	0,82	0,81	0,82	0,81	0,87	0,82	0,87	0,82	0,81	0,82	0,84	0,84	0,79	0,82	0,78	0,90
Diferença entre os desvios máx. e mín.	1,59	1,65	1,52	1,52	1,55	1,70	1,64	1,87	1,50	1,47	1,52	1,39	1,62	1,68	1,61	1,36

Questões (Grupos)	K2	K3	L1	L2	L3	M1	M2	M3	N1	N2	N3	O1	O2	O3	P1	P2
Empresa X - Situação Real	1,19	1,10	1,13	1,24	1,18	1,06	1,04	1,05	0,97	1,07	0,99	1,14	1,13	1,08	0,96	1,03
Empresa X - Situação Ideal	0,93	0,65	0,78	0,88	0,84	0,66	0,72	0,74	0,79	0,61	0,75	0,67	0,78	0,72	0,68	0,67
Empresa Y - Situação Real	1,29	1,16	1,20	1,19	1,20	1,07	1,09	1,10	1,06	1,05	1,08	1,13	1,09	1,15	1,03	1,13
Empresa Y - Situação Ideal	1,08	0,90	0,84	0,84	0,84	0,85	0,86	0,81	0,83	0,82	0,84	0,83	0,81	0,82	0,84	0,79
Diferença entre os desvios máx. e mín.	1,39	1,79	1,53	1,48	1,42	1,61	1,51	1,49	1,33	1,76	1,45	1,71	1,44	1,60	1,50	1,70

Questões (Grupos)	P3	Q1	Q2	Q3	R1	R2	R3	S1	S2	S3	S4	T1	T2	T3	U1	U2
Empresa X - Situação Real	1,14	0,93	0,95	1,08	1,04	1,13	1,10	1,36	1,07	1,13	1,21	1,08	1,08	1,04	1,09	1,06
Empresa X - Situação Ideal	0,61	0,77	0,78	0,75	0,64	0,72	0,71	0,76	0,68	0,68	0,61	0,59	0,70	0,70	0,72	0,62
Empresa Y - Situação Real	1,15	1,05	1,09	1,04	1,14	1,10	1,11	1,30	1,09	1,04	1,20	1,14	1,09	1,10	1,07	1,15
Empresa Y - Situação Ideal	0,84	0,86	0,84	0,85	0,82	0,83	0,84	0,88	0,85	0,81	0,81	0,83	0,83	0,82	0,79	0,80
Diferença entre os desvios máx. e mín.	1,90	1,35	1,40	1,43	1,78	1,55	1,57	1,79	1,61	1,66	1,99	1,93	1,56	1,58	1,50	1,84

 menor desvio padrão
 maior desvio padrão

ANEXO A - Documento de Aprovação do Comitê de ética

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados.

Pesquisador: Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 59947822.5.0000.0077

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.652.267

Apresentação do Projeto:

A relação entre as características do líder e o compartilhamento do conhecimento na indústria automotiva – uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados.

Objetivo da Pesquisa:

Delinear um perfil de liderança voltado para as necessidades do Compartilhamento de conhecimento, baseado na relação das características comportamentais do líder e o Compartilhamento do Conhecimento. [Texto extraído de "Informações Básicas Sobre o Projeto"]

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o proponente da pesquisa: "Os riscos são baixos. Algum respondente pode se sentir constrangido em responder ou ficar envergonhado em dizer que não compreendeu as questões, mas o objetivo é que qualquer dúvida quanto esses quesitos sejam esclarecidos previamente por meio do pré-teste".

A respeito dos benefícios: "Apresenta como potencial a oportunidade de publicações futuras que apresentem os instrumentos elaborados por meio de questões presentes em questionários validados extraídos do produto acadêmico publicado existente nas bases de dados e com a

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028

Bairro: Jardim São Dias

CEP: 12 245-000

UF: SP

Município: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Telefone: (12)3947-9078

Fax: (12)3947-9000

E-mail: cep@ict@unesp.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP**



Continuação do Parecer: 5.652.267

apresentação do resultado do pré-teste e um próximo que determine o perfil do líder estabelecido por meio da análise prática de setores industriais na percepção dos líderes e dos liderados em atuação no chão de fábrica de diferentes indústrias do setor automotivo. Os instrumentos validados nesse experimento, poderão identificar comportamentos que podem ser aprimorados e/ou adquiridos pelos líderes de organizações que tem como premissa a aplicação e o desenvolvimento do CC, uma vez que esse processo tem uma relação direta na melhora dos resultados organizacionais. Além de permitir visibilidade que determinadas características do líder, podem representar mediante a um impacto significativo no comportamento e na performance das equipes de trabalho, poderão auxiliar no processo de recrutamento e seleção de novos líderes de organizações focadas no CC e no diagnóstico para necessidades de treinamentos.

[Textos extraídos de "Informações Básicas Sobre o Projeto"].

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto encontra-se muito bem estruturado e fundamentado.

As deficiências encontradas na versão anterior da proposta foram devidamente sanadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Nenhuma consideração adicional. As deficiências encontradas na versão anterior da proposta foram devidamente sanadas.

Recomendações:

Nenhuma recomendação adicional.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisadora atendeu as pendências apontadas no parecer anterior, conforme segue:-

01) Especificar os critérios de "inclusão", "não inclusão" e "exclusão" dos participantes da pesquisa – tais informações não foram exibidas explicitamente no documento; apresentar maiores detalhes;

Resposta:- Quantos aos critérios de inclusão dos participantes da pesquisa, relaciona-se aos colaboradores vinculados ao sistema produtivo atuantes diretamente no chão de fábrica da empresa, independente do local de origem demográfica, idade, sexo e do tempo de experiência sendo estendido aos líderes imediatos desses grupos de operadores. Não serão incluídos os profissionais que participam dos setores de apoio à linha de produção (logística, qualidade, manutenção etc.) e os demais participantes do organograma institucional.

Serão excluídos os profissionais em treinamento com até 03 meses de contratação nas áreas

Endereço: Av. Engº Francisco José Lengo 777 - Ramal 9028
 Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
 UF: SP Município: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
 Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9000 E-mail: ceph.ict@unesp.br

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



Continuação do Parecer: 5 652.267

analisadas.

CEPH: _ Atendido.

02) Discutir sobre a quantidade máxima de entrevistados. Existe algum limite? Discutir as medidas que podem ser realizadas caso não haja aderência do número mínimo (500) de participantes.

Resposta:- Nesse caso, o limite quanto a quantidade máxima de participantes da pesquisa, seria a aplicação em 100%

da população (sendo considerado o critério de inclusão) da empresa em função da particularidade da estrutura organizacional.

Caso não haja aderência do número mínimo de participantes, existe a possibilidade de ampliar o tamanho da amostra uma vez que além das empresas parceiras que compõem o consórcio modular, a abrangência pode ser estendida à fornecedores e a outras empresas do mesmo nicho de atuação no mercado.

CEPH: atendido

03) Mencionar os riscos e benefícios associados à pesquisa; segundo o CONEP, toda pesquisa possuem riscos, em grau maior ou menor.

Resposta:- Os riscos associados à pesquisa seriam em menor grau, a exposição dos dados e/ou perda da confidencialidade. Para minimizá-los, os acessos aos dados codificados e ao tratamento dos mesmos ficarão restritos aos autores. Os instrumentos da pesquisa foram elaborados de maneira que as respostas não sejam associadas aos participantes por meio da separação do perfil demográfico dos questionários. Quanto aos benefícios, os participantes bem como a empresa podem se beneficiar com as possíveis melhorias nos indicadores de desempenho e com aumento do conhecimento sobre os temas principais abordados no estudo.

CEPH: _ Atendido.

Considerações Finais a critério do CEP:

O (a) pesquisador(a) irá receber e-mail da Secretaria do CEPH-ICT-CAMPUS DE SJCAMPOS-UNESP, para envio de relatórios parciais/final, para não incorrer na penalidade de não o fazendo, em não ter novas submissões avaliada pelo Comitê de Ética, até que sane a pendência de envio do

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9000 E-mail: ceph.ict@unesp.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP**



Continuação do Parecer: 5.652.267

relatório, na forma de notificação através do sistema da Plataforma Brasil. Obs:- No site <https://www2.ict.unesp.br/> – Sobre o ICT – Comissões e Comitês - Comitê de Ética Envolvendo Seres Humanos, encontrará o formulário para envio do Relatório parcial/final.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1968208.pdf	18/08/2022 03:40:19		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDanieleArchanjoModificado.pdf	18/08/2022 03:30:58	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	formularioresppend.pdf	18/08/2022 03:21:08	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLIParticipantesmodificado.docx	18/08/2022 03:17:06	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEIntitucionalmodificado.doc	18/08/2022 03:16:07	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Outros	Carta_ApresentEmpresa.doc	22/06/2022 18:10:44	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Outros	Detalhe_QuestLiderado.docx	22/06/2022 18:08:31	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Outros	Detalhe_QuesLider.docx	22/06/2022 18:08:04	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Outros	Anexo1.xlsx	22/06/2022 15:38:48	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoAssinada.pdf	22/06/2022 14:51:04	Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
 Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
 UF: SP Município: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
 Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9000 E-mail: cep@ict.unesp.br

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



Continuação do Parecer: 5.652.267

Não

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 19 de Setembro de 2022

Assinado por:
Denise Nicodemo
(Coordenador(a))

Endereço: Av Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
Bairro: Jardim São Dimas CEP: 12.245-000
UF: SP Município: SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 Fax: (12)3947-9000 E-mail: ceph.ict@unesp.br

ANEXO B - Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Guaratinguetá, 03 de dezembro de 2022.

De: Prof. Dr. Manoel Cleber de Sampaio Alves
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da FEG - UNESP

Para:

[Redacted]
 [Redacted]
 [Redacted]

Prezado Senhor Gestor Industrial:

A aluna DANIELE SANTOS DE OLIVEIRA ARCHANJO DE SOUZA, regularmente matriculada no curso de Doutorado em Engenharia, área de Gestão e Otimização da FEG - UNESP, desenvolve sua tese de doutorado intitulada "**A Relação entre as Características do Líder e o Compartilhamento do Conhecimento na Indústria Automotiva - Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados**".

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaríamos de solicitar a colaboração de V.Sa. no sentido de conceder a aluna a autorização para aplicar Quatro Questionários com Perguntas Fechadas, sendo dois aos Líderes e dois aos Operadores da Produção.

Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos. Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da pesquisa.

Atenciosamente,

 Prof. Dr. Manoel Cleber de Sampaio Alves Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia e-mail: manocelalves@unesp.br	 Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins Orientador da Tese de Doutorado de Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza e-mail: Fernando.marins@unesp.br
---	--

ANEXO C - TCLE Institucional



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela aluna Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, regularmente matriculada no curso de Pós-Graduação em Engenharia, área de Gestão e Otimização desta Universidade onde desenvolve sua tese de doutorado sendo orientada e supervisionada pelo Prof. Dr. Fernando Silva Marins.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará quaisquer danos à mesma. Os riscos associados à pesquisa seriam em menor grau, a exposição dos dados e/ou perda da confidencialidade. Para minimizá-los, os acessos aos dados codificados e ao tratamento dos mesmos ficarão restritos aos autores. Os instrumentos da pesquisa foram elaborados de maneira que as respostas não sejam associadas aos participantes por meio da separação do perfil demográfico dos questionários. Os dados serão utilizados para fins acadêmicos, mantendo-se sigilo sobre a identidade dos respondentes, de acordo com a legislação em vigor.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando esta terminar e ficarão arquivados comigo, responsável pela pesquisa. Como benefícios, os participantes bem como a empresa podem acompanhar as possíveis melhorias nos indicadores de desempenho e adquirir aumento do conhecimento sobre os temas principais abordados no estudo. Este termo de assentimento deverá ser assinado pelos pesquisadores responsáveis e por você.

A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: "A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados".

OBJETIVO: Delinear um perfil de liderança voltado para as necessidades do Compartilhamento do Conhecimento (CC), baseado na relação das características comportamentais do líder e o CC.

PROCEDIMENTO: Serão aplicados quatro questionários: dois para os funcionários e outros dois para os líderes.

1. Questionário de avaliação real x ideal das características do líder em relação ao CC (um para identificar a percepção dos líderes e outro dos liderados).
2. Questionário de avaliação do grau de importância da característica no impacto do CC (um para identificar a percepção dos líderes e outro dos liderados).

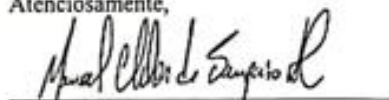
SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, previsto para dezembro de 2023, um Trabalho de Conclusão de Curso, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade Estadual Paulista, Campus Guaratinguetá.

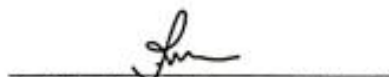
Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Guaratinguetá, 01 de Dezembro de 2022.

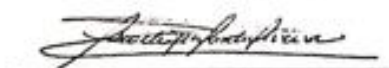
Atenciosamente,



Prof. Dr. Manoel Cleber de Sampaio Alves
(Coordenador)
e-mail: manael.alves@unesp.br



Prof. Dr. Fernando Augusto da Silva Marins
(Coordenador).
e-mail: fernando.marins@unesp.br



Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza
(Doutoranda FEG, UNESP)
e-mail: danielle.archanjo@hotmail.com

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento,
Eu _____,
portador do RG nº _____, responsável pela organização

_____, autorizo a aplicação
desta pesquisa na mesma.

Resende, _____

Assinatura

Comitê de ética responsável pela avaliação do projeto. Comitê de Ética, envolvendo Seres Humanos
do Instituto de Ciência e Tecnologia-Campus de SJ Campos UNESP - (12) 3947-9028 - e-mail:
ceph.ict@unesp.br - Coordenadora Denise Nicodemo.

ANEXO D - TCLE Participantes



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

PREZADO(A) FUNCIONÁRIO(A),

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa sobre “A RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA - Uma abordagem sob a perspectiva de líderes e liderados”. O motivo da pesquisa é a elaboração de um perfil do líder que atenda ao Compartilhamento do Conhecimento (CC), baseado na identificação das características do líder para o CC dentro da empresa.

Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelos pesquisadores.

Os riscos associados à pesquisa seriam em menor grau, a exposição dos dados e/ou perda da confidencialidade. Para minimizá-los, os acessos aos dados codificados e ao tratamento dos mesmos ficarão restritos aos autores. Os instrumentos da pesquisa foram elaborados de maneira que as respostas não sejam associadas aos participantes por meio da separação do perfil demográfico dos questionários. A sua identidade será resguardada.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando esta terminar e ficarão arquivados comigo, responsável pela pesquisa. Como benefícios, os participantes bem como a empresa podem acompanhar as possíveis melhorias nos indicadores de desempenho e adquirir aumento do conhecimento sobre os temas principais abordados no estudo. Este termo de assentimento deverá ser assinado pelos pesquisadores responsáveis e por você.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato:

PESQUISADORES RESPONSÁVEIS: Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, aluna de Doutorado da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá. E Prof. Dr. Fernando Silva Marins - Professor do Departamento Produção, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus de Guaratinguetá. Telefone: (12) 31232803 ou (12) 31232814.

Eu, _____, portador (a) do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da presente pesquisa, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a decisão de participar se assim o desejar.

Resende, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do entrevistado

Comitê de ética responsável pela avaliação do projeto. Comitê de Ética, envolvendo Seres Humanos do Instituto de Ciência e Tecnologia-Campus de SJ Campos UNESP - (12) 3947-9028 - e-mail: ceph.ict@unesp.br - Coordenadora Denise Nicodemo.

ANEXO E - Retorno das empresas

Empresa X

Boa tarde Dani,

Conforme discutido em nossa reunião, a [REDACTED] adquiriu a [REDACTED] há 90 dias. O material fornecido é de alta qualidade, mas ainda não conseguimos validar todo o conteúdo. No entanto, utilizaremos esse material como base para o desenvolvimento da liderança, considerando que alguns dos temas abordados são itens presentes no GPTW, certificação que possuímos.

Atenciosamente

[REDACTED]

Supervisor de RH

Empresa Y

Daniele, bom dia! Tudo bem?

Primeiramente gostaríamos de agradecê-la pelo excelente trabalho científico desenvolvido em nossa empresa.

Com a apresentação do resultado obtido foi possível observar pontos muito relevantes em relação aos nossos operadores e líderes, sem os quais, não é possível alcançar nossas metas e objetivos.

Este material será de grande ajuda para trabalharmos os pontos observados em busca da melhoria contínua na gestão das pessoas e, conseqüentemente, na gestão dos nossos processos e resultados.

Atenciosamente,

[REDACTED]

Supervisora de Recursos Humanos