



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA LOBATO SILVA

**INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: Avaliação do Impacto no Desempenho na Indústria de
Transformação**

BELÉM – PA
2024

LUCIANA LOBATO SILVA

**INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: Avaliação do Impacto no Desempenho na Indústria de
Transformação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena

BELÉM – PA
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L796i LOBATO SILVA, LUCIANA.
INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E
DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL:
AVALIAÇÃO DO IMPACTO NO DESEMPENHO NA
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO / LUCIANA LOBATO
SILVA. — 2024.
69 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena
Coorientador(a): Prof. Dr. Léony Luis Lopes Negrão
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2024.

1. Liderança; Cultura; Desempenho; Indústrias de
Transformação; Amazônia.. I. Título.

CDD 351.8115

LUCIANA LOBATO SILVA

**INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: Avaliação do Impacto no Desempenho na Indústria de
Transformação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional.

Data de Defesa:

Conceito:

Banca examinadora:

Prof. Dr. Bruno Rafael Dias de Lucena
Presidente / PPGAD – UFPA)

Prof. Dr. Léony Luis Lopes Negrão
(Vice-presidente – UEPA)

Prof. Dr. Harley dos Santos Martins
(Membro Interno – PPGAD – UFPA)

Profa. Dra. Renata Peregrino de Brito
(Membro Externo – PUC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, por todas as conquistas que ele me concede a cada dia, pelo seu amor infinito, pela força, fé e proteção.

À minha família, em especial a meus pais, Maria Lobato e Osorino Silva, e minha irmã, Lucielma Lobato, pelo apoio aos meus estudos e por me darem asas para voar desde cedo. Acreditem, sem vocês eu não chegaria a lugar nenhum.

À minha filha Analu Batista, que chegou durante o andamento do mestrado, trazendo força e me impulsionando a extrapolar os meus limites. Esta caminhada não seria a mesma sem você!

Ao meu noivo, Felipe Batista, que sempre esteve ao meu lado me incentivando e motivando, pela paciência, pelo seu amor, pela mão que sempre se estendia quando eu precisava, pelas renúncias e companheirismo.

Aos meus sogros, Eldelito Batista e Carla Batista, por me acolherem como uma filha, agradeço ao afeto, cuidado e apoio em minha vida acadêmica. Serei eternamente grata por tudo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Lucena, por ter aceitado e me acompanhado, no aprimoramento desse trabalho, pelo incentivo e compreensão, minha eterna gratidão.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Léony Negrão, por ter aceitado entrar nessa jornada desde o início, pela paciência, principalmente pelas orientações que eram marcadas de acordo com os horários de sono da minha filha, pela compreensão, pelo apoio e incentivo. Sem dúvida, esta caminhada foi mais tranquila com você, minha profunda gratidão e respeito.

Ao Prof. Dr. Harley Martins e à Profa. Dra. Renata Brito, pela imensa contribuição à minha dissertação de mestrado.

À Universidade Federal do Pará, ao corpo docente e administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo suporte e aprendizado, que foi tão importante na minha vida acadêmica e na elaboração dessa dissertação. Aos meus amigos do mestrado, em especial Hudson Castro, Maria Nobre, Paula Moraes, Sabrina Alves e Janylle Mansur, muito obrigado por caminharem esse percurso comigo, que em meio a dúvidas, preocupações, aulas e incertezas compartilhadas se fizeram presente em minha vida desde a aula inaugural e para todo o sempre.

A conclusão do Mestrado em Administração foi um dos maiores desafios até aqui, principalmente por ter que conciliá-la com meus primeiros passos na maternidade. Hoje, vivo uma realidade que parece um sonho, mas foi preciso muito esforço, determinação, paciência, perseverança, ousadia e maleabilidade para chegar até aqui, e nada disso eu conseguiria sozinha. Obrigada a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

RESUMO

Por meio da realização da pesquisa que resultou nesta dissertação, buscou-se investigar empiricamente a interação entre liderança e cultura, bem como o efeito dessa interação no desempenho de empresas da indústria de transformação da Região Amazônica. Foi utilizada uma abordagem metodológica de multimétodo, iniciando com uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) acerca dos referidos temas e objeto de investigação. A partir desta revisão, mostraram-se as dimensões de cultura e os estilos de liderança consolidados, e como eles interagem contribuindo com as empresas em termos de melhoria do desempenho organizacional, seja ele operacional, financeiro e ambiental. Formatou-se um artigo com os resultados da RSL, o qual foi aceito no XV Colóquio Organizações, Desenvolvimento Sustentabilidade & II Conferência Internacional de Economia Criativa e Políticas Públicas. Após RSL, realizou-se um levantamento de pesquisas empíricas do tipo *survey*, com 80 empresas da indústria de transformação localizadas no estado do Pará, Região Amazônica do Brasil. Nas discussões das análises estatísticas, aplicou-se a Teoria da Contingência para explorar como variáveis contextuais e recursos escassos influenciam no desempenho. Os resultados revelam que o efeito nas medidas de desempenho organizacional em face da interação entre estilos de liderança e cultura organizacional adotados pelas empresas da Região Amazônica não são homogêneos. Tais resultados da *survey* estão detalhadamente organizados em formato de artigo.

Palavras-chave: Liderança; Cultura; Desempenho; Indústrias de Transformação; Amazônia.

ABSTRACT

The research that resulted in this dissertation sought to empirically investigate the interaction between leadership and culture, as well as the effect of this interaction on the performance of manufacturing companies in the Amazon region. A multi-method methodological approach was used, starting with a Systematic Literature Review (SLR) on the aforementioned themes and object of investigation. Based on this review, the dimensions of culture and consolidated leadership styles were shown, and how they interact to contribute to companies in terms of improving organizational performance, be it operational, financial or environmental. An article was formatted with the results of the SLR, which was accepted at the XV Colloquium on Organizations, Development, Sustainability & II International Conference on Creative Economy and Public Policies. After the SLR, an empirical survey was conducted with 80 manufacturing companies located in the state of Pará, Amazon region of Brazil. In the discussions of the statistical analyses, Contingency Theory was applied to explore how contextual variables and scarce resources influence performance. The results reveal that the effect on organizational performance measures in view of the interaction between leadership styles and organizational culture adopted by companies in the Amazon Region is not homogeneous. These survey results are organized in detail in an article format.

Keywords: Leadership; Culture; Performance; Manufacturing Industries; Amazon.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Revisão sistemática da literatura por ano	24
Gráfico 2 – Identificação dos países dos artigos revisados	24
Gráfico 3 – Métodos de pesquisa mapeados	25
Gráfico 4 – Dimensões de cultura mapeadas.....	25
Gráfico 5 – Estilos de liderança mapeados.....	26
Gráfico 6 – Indicadores de desempenho mapeados.....	26
Gráfico 7 – Caracterização das empresas respondentes	34
Gráfico 8 – Caracterização do porte das empresas	35
Gráfico 9 – Caracterização dos cargos dos respondentes	35
Gráfico 10 – Caracterização do tempo que os respondentes atuam na empresa	35

TABELAS

Tabela 1 – Etapas de realização da RSL	13
Tabela 2 – Protocolo inicial para realização da RSL	13
Tabela 3 – Dimensões de cultura organizacional	15
Tabela 4 – Estilos de liderança	15
Tabela 5 – Modelos de desempenho	16
Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)	17
Tabela 7 – Relação entre dimensões da cultura organizacional e estilo de liderança.....	27
Tabela 8 – Descritiva referente aos resultados da aplicação do questionário de Liderança às Indústrias de Transformações	39
Tabela 9 – Descritiva referente aos resultados da aplicação do questionário de Cultura de Planta às Indústrias de Transformações (continua)	42
Tabela 10 – Quantitativo referente às respostas verificadas ao questionário de Desempenho	44
Tabela 11 – Regressão Múltipla aplicada aos questionários Desempenho (dependente), Liderança e Cultura (Independentes).....	46
Tabela 12 – Resultados de desempenho conforme setor empresarial.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ARTIGO I – ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Introdução	11
2.2 Revisão da Literatura.....	11
2.2.1 Práticas de Liderança.....	11
2.2.2 Dimensões de cultura.....	12
2.3 Método de Pesquisa	12
a) Etapa 1: Planejamento da revisão	13
b) Etapa 2: Realização de uma revisão	14
c) Etapa 3: Relatórios e divulgação	14
2.3.1 Classificação da Pesquisa	14
a) Ano:	14
b) País:	15
c) Método de pesquisa:	15
d) Dimensão de cultura:.....	15
e) Estilo de liderança:	15
f) Desempenho:.....	15
2.3.2 Análise e Discussão da Literatura.....	24
2.3.2.1 Análise da Literatura	24
a) Ano:	24
b) País:	24
c) Método de pesquisa:	25
d) Dimensão de cultura:.....	25
e) Estilos de liderança:.....	26
f) Desempenho:.....	26
2.4 Discussão da Literatura	27
2.5 Conclusão	28

3 ARTIGO II – INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: UMA AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA	29
3.1 Introdução	29
3.2 Revisão Teórica e Desenvolvimento de Hipótese	30
3.2.1 Cultura	30
3.2.2 Liderança	30
3.2.3 Desempenho	31
3.3 Método de Pesquisa	32
3.3.1 Procedimento de Coleta de Dados.....	33
3.3.2 Caracterização das Empresas e Respondentes.....	34
3.3.3 Análise dos dados de Liderança, Cultura da Planta e Desempenho	36
3.4 Resultados.....	37
3.4.1 Análise Descritiva das Assertivas de Liderança, Cultura e Desempenho.....	37
3.4.2 Regressão Múltipla	44
3.4.3 Análise de MANOVA	47
3.5 Discussão dos Resultados	49
3.5.1 Análise descritiva da liderança	49
3.5.2 Análise descritiva da Cultura da Planta	49
3.5.3 Regressão Múltipla e MANOVA.....	50
4 CONCLUSÃO.....	52
4.1 Contribuições teóricas	52
4.2 Contribuições gerenciais	53
4.3 Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.....	53
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	63
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	64

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios contemporâneo, devido aos avanços em tecnologias e às demandas em rápida mudança, para atender satisfatoriamente, ao cliente, as empresas são obrigadas a implementar práticas de forma eficaz para atingir metas e exceder o desempenho.

De acordo com Lioréns Montes *et al.* (2005), a mistura de liderança e cultura permite que as organizações obtenham vantagem competitiva, operação sustentável, produtividade aprimorada, maximização do lucro em relação à melhoria do desempenho organizacional.

Nesse sentido, Chan *et al.* (2014) enfatizaram que a melhoria do desempenho das organizações é alcançada por meio do papel principal desempenhado pela forte cultura e atributos de liderança. Dependendo de como as organizações veem a cultura, a extensão da implementação da cultura afeta o desempenho das organizações. Isso também se aplica aos atributos e estilos de liderança necessários para promover a inovação.

Desta forma, objetivou-se, com a realização desta pesquisa, investigar empiricamente a interação entre estilos de liderança e dimensões da cultura organizacional com efeito no desempenho de empresas da indústria de transformação, localizadas na Região Amazônica.

Nesta pesquisa, foi utilizada a Teoria da Contingência como teoria de base, por apresentar fatores que possam ajudar a explicar as nuances do impacto no desempenho das empresas da indústria de transformação localizadas na Região Amazônica, provenientes da interação entre diferentes dimensões da cultura organizacional com os variados estilos de liderança.

Para isso, foi realizada uma abordagem metodológica de multimétodo, iniciando com uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) acerca dos referidos temas e objeto de investigação. O estudo de tal tema e objeto ainda não foram explorados, conforme evidenciado na revisão sistemática da literatura da presente proposta de pesquisa, o que se considera uma importante contribuição não somente para o estado da arte, mas também para ações gerenciais na indústria de transformação. Após, realizou-se um levantamento de pesquisas empíricas do tipo *survey*, buscando conhecer pormenores circunstâncias do efeito no desempenho organizacional provenientes das dimensões culturais interagidas com os estilos de liderança de empresas da indústria de transformação localizadas na Região Amazônica.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: Na seção I, consta a introdução. Na seção II, apresenta-se o Artigo I – Estilos de Liderança e Dimensões da Cultura Organizacional na Indústria de Transformação: uma Avaliação Teórica. O Artigo II – Interação entre Estilos de Liderança, Dimensões da Cultura Organizacional e Desempenho: uma Avaliação a Luz da

Teoria da Contingência – está detalhado na seção III. E, por fim, na seção IV, constam as conclusões do trabalho, seguida pelas referências e apêndices.

2 ARTIGO I – ESTILOS DE LIDERANÇA E DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

No ambiente de negócios contemporâneo em rápida mudança, é importante conhecer fatores que influenciam no desempenho. Em resposta à intensa competitividade, avanços nas tecnologias, na inovação e demandas em rápida mudança, para atender satisfatoriamente ao cliente, as empresas são obrigadas a implementar práticas de forma efetiva para atingir as metas e exceder o desempenho organizacional.

É importante reconhecer a complexidade da cultura e a sua influência e inter-relação com as diversas dimensões de uma organização. A relação de como as diversas formas de cultura (Raithel *et al.* 2021) organizacional impacta a liderança, melhora a competitividade (Tuan, 2010), a qualidade e redução de custos (Ashraf; Lodhi; Farooq, 2014), a sustentabilidade (Muisyo *et al.*, 2022a) tornou-se fator importante para alcançar vantagem competitiva (Tang *et al.*, 2018). Assim sendo, questiona-se: como está sendo abordada, na literatura primária, a interação entre os estilos de liderança, as dimensões da cultura organizacional e o impacto no desempenho de empresas da indústria de transformação? Embora conste um avanço na literatura acerca dos temas supracitados, não se identificou um mapeamento sistemático da literatura que possa organizar as nuances dos estudos primários.

Foi isto o que a presente pesquisa buscou, objetivando avaliar a interação entre os estilos de liderança e as dimensões da cultura organizacional e o impacto dessa interação no desempenho de empresas da indústria de transformação, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

2.2 Revisão da Literatura

2.2.1 Práticas de Liderança

A Liderança é definida como um processo influente, no qual os líderes capacitam seus seguidores e facilitam o sucesso de um grupo ou organização (Peter G. Northouse, 2018; Yukl,

2013). Atualmente, os esforços têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional, liderança laissez-faire e liderança transformacional. Um líder transacional é capaz de reconhecer as necessidades e desejos de seus seguidores e tenta satisfazê-los, concentrando-se no comportamento de recompensa contingente (Bass, 1990; Burns, 1978).

Bass (1990) sugeriu que os líderes influenciam os seguidores a transcenderem o interesse próprio para o bem maior de suas unidades e organizações, a fim de atingir níveis ideais de desempenho. Ele se referiu a esse tipo de liderança como liderança transformacional. É quando o líder influencia seus seguidores a atingir metas extraordinárias. Um líder carismático ou transformacional, com base em suas tendências comportamentais e características pessoais, espoca admiração e respeito de seus seguidores (Waldman; Bass; Yammarino, 1990).

2.2.2 Dimensões de cultura

A cultura organizacional está voltada especificamente para a organização; por outro lado, a cultura nacional está relacionada entre convergência e divergência nas práticas gerenciais entre vários países; já a cultura de inovação é caracterizada pelos comportamentos inovadores de uma equipe.

Um conjunto de estudos realizados por House *et al.* (2004) propôs uma taxonomia de dimensões culturais designada por projeto GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness. O projeto GLOBE é composto por nove dimensões de cultura organizacional: (i) distância do poder; (ii) coletivismo institucional; (iii) coletivismo em grupo; (iv) orientação futura; (v) orientação para o desempenho; (vi) igualitarismo entre os gêneros; (vii) assertividade; (viii) prevenção da incerteza; (ix) orientação humana.

2.3 Método de Pesquisa

Com o propósito de conhecer profundamente as relações entre estilo de liderança e dimensões da cultura organizacional e como isso se materializa no cotidiano das empresas, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Por meio de uma RSL, busca-se, a partir de uma série de técnicas encadeadas, mapear, revisar e sistematizar em campos e subcampos o estado da arte acerca de um determinado tema e, com isso, avançar no conhecimento existente (Tranfield; Denyer; Smart, 2003), com a descrição das fases de cada etapa, tais quais:

Tabela 1 – Etapas de realização da RSL

Etapa 1- Planejando da revisão	
Fase 1	Preparação de uma proposta de revisão
Fase 2	Desenvolvimento de um protocolo de revisão
Etapa 2- Realização de uma revisão	
Fase 3	Identificação de pesquisa
Fase 4	Seleção de estudos
Fase 5	Avaliação da qualidade do estudo
Fase 6	Extração de dados e monitoramento do progresso
Fase 7	Síntese de dados
Etapa 3- Relatórios e divulgação	
Fase 8	Documentação e realização de recomendações
Fase 9	Evidências em prática

Fonte: Tranfield; Denyer; Smart (2003).

a) Etapa 1: Planejamento da revisão

Na etapa 1, pesquisou-se sobre o assunto deste trabalho, de acordo com o objetivo definido para a realização desta RSL, a fim de conhecer detalhes específicos do tema abordado; aplicou-se um método para escolher os estudos relevantes através de inclusão ou exclusão. Na etapa 2, foi desenvolvido o protocolo de pesquisa para o processo de pesquisa dos artigos. Para isso, utilizou-se o software State of the Art through Systematic Review (Start) como alicerce deste método de pesquisa durante as fases 1 e 2 da etapa de planejamento e revisão; foi gerada uma lista completa de artigos em que a revisão foi baseada, a partir do protocolo inicial, para a realização da RSL, na Tabela 2.

Tabela 2 – Protocolo inicial para realização da RSL

PROTOCOLO DE PESQUISA	
Palavras-chave	Cultura organizacional, Desempenho organizacional, Indústria de transformação, Liderança.
Operador booleano	AND e OR.
Base de dados	<i>Engineering Village, Science Direct, Scopus, Web of Science, IEEE.</i>
Critérios de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos primários que relatam as diferentes formas de liderança e cultura da planta de manufatura; • Estudos primários que relatam a interação entre liderança e cultura para melhoria de desempenho da planta de manufatura; • Estudos secundários que mostram a interação entre liderança e cultura da planta de manufatura; • Estudos primários que relatam as diferentes formas de liderança na manufatura. • Estudos primários que relatam as diferentes formas de liderança e cultura da planta que não são de manufatura;
Critérios de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos primários que relatam a interação entre liderança e cultura para melhoria de desempenho da planta que não são de manufatura; • Estudos primários que não abordam estilo de liderança e dimensões de cultura.; • Artigos primários publicados em congressos ou capítulos de livro ou como livro; • Estudos secundários que não abordam estilos de liderança e dimensões de cultura.
Idioma	Inglês e português
Tipo documento	Artigos científicos.
Ano publicação	Sem filtro.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

b) Etapa 2: Realização de uma revisão

Para a identificação da pesquisa, foram feitas buscas realizadas por meio de dados bibliográficos Engineering Village, Science Direct, Scopus, Web of Science, IEEE. Seguiu-se, após, para a fase de seleção dos estudos, por meio da aplicação do protocolo dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais de alto fator de impacto; dessa seleção resultaram 154 artigos. A partir dessa seleção, foi realizada a avaliação da qualidade do estudo, por meio da leitura do título, do resumo, verificando se atendiam aos critérios de inclusão e exclusão; ao fim dessa seleção, obtiveram-se 36 artigos.

A extração de dados foi realizada de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos no start, necessário para a criação de relatórios utilizados na classificação da literatura e finalização da RSL, de acordo com o tema de pesquisa. Na última fase de síntese dos dados, denominada de classificação da literatura, foi utilizado o software Microsoft Office Excel 365, para tratamento dos dados, conforme apresentado detalhadamente na Tabela 6, a qual apresenta detalhes definidos no protocolo cujos dados foram extraídos da literatura revisada durante a fase 4.

c) Etapa 3: Relatórios e divulgação

Na fase 8 – documentação e realização de recomendações –, está desenvolvida a análise da literatura com a análise quanti-qualitativa de seis parâmetros extraídos e organizados na classificação da literatura. Além disso, é realizada uma análise qualitativa de resultados dos 36 artigos selecionados e revisados, Seção 2.3.2, a partir dos dados extraídos e apresentados na Classificação da Literatura, Seção 2.3.1. Na fase 9 – evidências na prática –, é obtida a conclusão da RSL, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2.3.1 Classificação da Pesquisa

Através de seis parâmetros, o tema deste trabalho foi caracterizado e estudado quanto à interação entre estilos de liderança e dimensões da cultura organizacional e seus impactos no desempenho. Tais parâmetros estão detalhados por meio da codificação acompanhando os procedimentos de análise de conteúdo.

a) Ano: para a identificação desse parâmetro, foram analisados artigos por um período de 13 anos. São eles: 1998, 2000, 2008, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2018, 2019, 2020, 2021 e 2022.

- b) País:** durante a pesquisa, foram identificados 15 países, especificamente: Alemanha (GER), Austrália (AUS), China (CHN), Estados Unidos da América (USA), França (FRA), Inglaterra (GBR), Indonésia (INA), Índia (IND), Irlanda (IRL), Malásia (MAS), Nova Zelândia (NZL), Omã (OMA), Tailândia (THA), Turquia (TUR), Vietnã (VIE).
- c) Método de pesquisa:** para a classificação desse parâmetro, consideraram-se os métodos recomendados por Ganga (2012) e Miguel *et al.* (2018), são eles: Estudo de Caso (EC); Modelagem/Simulação; Pesquisa-Ação (PA); Revisão da Literatura; e Survey.
- d) Dimensão de cultura:** para a identificação das dimensões adotadas pelas organizações, de acordo com os estudos revisados, seguiu-se o proposto por House *et al.* (2004) *apud* Naor; Linderman; Schroeder (2010). As dimensões estão listadas e codificadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões de cultura organizacional

Dimensões da cultura organizacional	Código
Distância do poder/Power distance	PowerDist
Coletivismo institucional/Institutional collectivism	InstCollec
Coletivismo em grupo/In-group collectivism	In-groupCollec
Orientação para o futuro/Future orientation	FutOrient
Orientação para o desempenho/Performance orientation	PerforOrient
Igualdade de gênero/Gender egalitarianism	Genderegal
Assertividade/Assertiveness	Asserti
Prevenção da incerteza/Uncertainty avoidance	UncertAvoid
Orientação humana/Humane orientation]	HumOrient

Fonte: House *et al.* (2004) *apud* Naor; Linderman; Schroeder (2010).

- e) Estilo de liderança:** durante a classificação deste parâmetro nos artigos selecionados, consideraram-se os estilos recomendados por Burns (1978); a codificação seguiu os procedimentos de análise de conteúdo, conforme consta na Tabela 4.

Tabela 4 – Estilos de liderança

Estilo de liderança/Leadership style	Código
Transacional/Transactional	Transac
Liderança passiva/Passive leadership/Laissez-faire	PassLead
Transformacional/Transformational	Transf

Fonte: Burns (1978).

- f) Desempenho:** para a identificação dos indicadores de desempenho dos artigos revisados, este estudou tomou como base a proposta de Naor; Linderman; Schroeder (2010). Por meio deste parâmetro, é possível listar os indicadores de desempenho, disponibilizados pela presente RSL, codificados conforme constam na Tabela 5.

Tabela 5 – Modelos de desempenhoTabela 5

Desempenho/Performance	Código
Custo/Cost	Cost
Qualidade/Quality	Quali
Entrega/Delivery	Deliv
Flexibilidade/Flexibility	Flexib

Fonte: Naor; Linderman; Schroeder (2010).

Os artigos selecionados e revisados estão classificados conforme os parâmetros detalhados e organizados na Tabela 6.

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Shahzad <i>et al.</i> , 2022)	CHN	Investigar o papel mediador da sustentabilidade corporativa na relação entre os impactos da liderança transformacional no desempenho das empresas. E, também, investigar o papel moderador do compartilhamento de conhecimento na relação da liderança transformacional com a sustentabilidade corporativa.	Survey	In-groupCollec	Transac; PassLead	Quali	A liderança transformacional tem um efeito positivo e significativo no desempenho da empresa. A sustentabilidade corporativa tem um papel mediador positivo significativo na associação de liderança transformacional e no desempenho da empresa. Os resultados indicaram que o compartilhamento de conhecimento também tem um papel moderador positivo na associação entre liderança transformacional e desempenho da empresa. O estilo de liderança tem um efeito significativo no desempenho da empresa e a cultura de compartilhamento de conhecimento nas empresas é essencial para um melhor desempenho da empresa. As empresas podem melhorar seu desempenho melhorando sua sustentabilidade e criando uma cultura de compartilhamento de conhecimento.
(Ibrahim <i>et al.</i> , 2022)	INA	Pesquisar a relação entre a cultura organizacional e a transformação da liderança em influenciar o desempenho da próxima geração de funcionários da geração do milênio por meio da motivação.	Survey	PerforOrient	Transf	Quali	A liderança transformacional tem um efeito positivo significativo na motivação. A liderança transformacional dá confiança aos colaboradores de que eles podem alcançar resultados, sendo uma forma de motivação recebida pelos colaboradores.
(Srinivasan, 2022)	IND	Analisar o impacto da gestão do conhecimento (GC) em termos de desempenho organizacional usando a modelagem de equações estruturais.	Survey	PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados mostram que existe uma relação significativa entre a cultura organizacional e os processos de captura do conhecimento, criação do conhecimento e organização/armazenamento do conhecimento e transferência do conhecimento.
(Muisyo <i>et al.</i> , 2022a)	MAS	Investigar como as empresas podem construir vantagem competitiva verde, a partir do GHRM. O estudo se concentra em quatro facilitadores da cultura verde (EGC): ênfase na liderança, credibilidade da mensagem, envolvimento dos colegas e capacitação dos funcionários.	Survey	In-groupCollec	PassLead	Quali	As práticas de GHRM dão origem ao EGC, e o EGC medeia a relação entre GHRM e GCA. O estudo apresenta o EGC no contexto da competitividade verde e vai além para testar seu papel mediador na relação GHRM-GCA. Desenvolvemos uma nova estrutura conceitual que as empresas de manufatura podem implantar para obter vantagem competitiva verde.
(Hulls <i>et al.</i> , 2022)	-	Realizar uma revisão sistemática das intervenções no local de trabalho destinadas a melhorar a saúde e o bem-estar dos funcionários em setores dominados por homens.	RL	In-groupCollec	Transf	Quali	O resultado primário foi determinar a eficácia da intervenção e a avaliação do processo (entrega da intervenção e adesão).

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Muisyo <i>et al.</i> , 2022b)	CHN	Investigar os efeitos do GHRM e GIC no GCA da empresa e modelar até que ponto o GIC modera o vínculo entre as práticas de GHRM e o GCA das empresas de manufatura na província de Zhejiang, na China.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados sugerem que as práticas de GHRM, que incluem recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento (habilidades verdes); gestão de desempenho e recompensa e compensação (motivação verde); e o envolvimento e liderança dos funcionários (oportunidades ecológicas) têm um efeito positivo significativo no GCA da empresa. Os resultados também indicam que as empresas que GIC, que incluem inovação de produto verde (GPDI) e inovação de processo verde (GPRI), promovem o GCA da empresa. O artigo revela ainda que as empresas que combinam GHRM e GIC atingem maior GIC do que aquelas que praticam apenas GHRM.
(Liu <i>et al.</i> , 2022)	-	Aplicar uma técnica de meta-análise para avaliar sistematicamente o conjunto existente de resultados de pesquisas empíricas e derivar conclusões. Examinaram-se os impactos de moderadores contextuais, como cultura nacional, economia e indústria, nas relações de liderança e desempenho organizacional da Gestão do Conhecimento.	EC; Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali, Cost	As descobertas, provenientes de 6.272 sujeitos de pesquisa que compõem 22 estudos, demonstram que a liderança em GC está positivamente associada ao desempenho geral (financeiro e não financeiro) das empresas. Especificamente, descobriu-se que a relação de liderança em GC – desempenho não financeiro – é fortalecida em culturas coletivas, economias em desenvolvimento e na indústria manufatureira.
(Juliana <i>et al.</i> , 2021)	IND	Examinar as consequências de desempenho do desalinhamento entre estratégia de negócios, configurações organizacionais e sistemas de contabilidade gerencial (MAS).	Survey	PerforOrient	PassLead	Flexib	Este estudo levanta hipóteses e constata que os desalinhamentos entre estratégia de negócios, estilo de liderança, cultura organizacional e MAS estão negativamente associados ao desempenho financeiro e não financeiro.
(Wen <i>et al.</i> , 2021)	CHN	Investigar os fatores de quatro dimensões que afetam tanto o compartilhamento de conhecimento formal quanto informal (FKS e IKS) e a relação entre o compartilhamento de conhecimento (KS) e o desempenho de tarefas na manufatura chinesa.	Survey	In-groupCollec	Transf	Quali	O nível de estrutura de conhecimento, autoeficácia, apoio à liderança e cultura KS têm um efeito positivo significativo tanto no FKS quanto no IKS, enquanto a confiança afeta apenas positivamente o FKS e o suporte à tecnologia da informação afetam positivamente o IKS.
(Nani <i>et al.</i> , 2021)	IND	Examinar a relação entre o sistema formal de controle gerencial (SGC) sobre o desempenho organizacional e a inovação. Também avalia o papel das características de liderança como variável moderadora entre SCG e inovação.	Survey	-	-	-	Um SCG formal bem projetado pode melhorar o desempenho organizacional e a inovação; gerentes com boas características, como mostrar bom comportamento por meio do cumprimento das regras da empresa, envolver-se nas atividades dos subordinados e apoiar as ideias dos subordinados, podem melhorar a criatividade dos subordinados na produção de inovação.

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Nellen <i>et al.</i> , 2020)	-	Realizar uma revisão sistemática da literatura para criar uma visão abrangente dos drivers de nível organizacional estudados em relação ao aprendizado da equipe. E aplicar meta-análise para sintetizar descobertas anteriores.	RL	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Primeiro, descobriu-se que o aprendizado da equipe se correlaciona positivamente, ainda que moderadamente, com quatro motivadores no nível da organização: liderança de alto nível, cultura organizacional, recursos de trabalho e infraestrutura organizacional. Em segundo lugar, dois desses drivers também se correlacionam fortemente com os estados emergentes da equipe: cultura organizacional e recursos de trabalho. Essas descobertas fornecem alavancas específicas e estimativas de influência relativa para orientar a prática gerencial e pesquisas futuras sobre aprendizagem em equipe.
(Lin <i>et al.</i> , 2020)	CHN	Explorar quando os líderes de empresas de manufatura na China adotam o sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS) e a liderança autoritária para pressionar os funcionários a manter sua intenção de melhoria da inovação organizacional.	Survey	-	Transf	Quali	A resistência dos funcionários como moderador certamente afeta a relação entre melhorar a inovação organizacional e alcançar o desempenho inovador, o que também afeta o desempenho financeiro. Além disso, a liderança autoritária levará à resistência dos funcionários. No entanto, se os líderes adotarem o HPWS para promover a intenção dos funcionários em relação à melhoria da inovação, embora haja uma falta de direção entre o HPWS e a resistência dos funcionários, a resistência dos funcionários ainda pode ser desencadeada se os líderes não tiverem comprometimento.
(Jalagat, 2020)	OMA	Investigar a relação entre traços de liderança inovadores, estilo de liderança, cultura de inovação e desempenho da empresa.	EC; Survey	FutOrient; PerforOrient	Transac; Transf	Quali	Especificamente, as relações positivas foram testadas em: características de lideranças inovadoras, estilo de liderança, cultura de inovação e desempenho da empresa. A cultura de inovação também medeia a relação entre os traços de liderança inovadores, o estilo de liderança e o desempenho da empresa.
(Atyam, 2019)	IND	Medir o impacto da gestão do conhecimento e da liderança eficaz no desempenho organizacional com o papel mediador da capacidade de infraestrutura de conhecimento no setor corporativo na Índia.	EC	PerforOrient	PassLead	Quali	A gestão do conhecimento e a liderança eficaz têm um impacto positivo significativo no desempenho organizacional e a cultura centrada no conhecimento (KCC) medeia totalmente a relação.
(Kustono, 2019)	-	Descobrir como a Gestão da Qualidade Total (TQM) medeia os antecedentes das variáveis de desempenho dos funcionários.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados mostraram que a liderança situacional não afetou o desempenho dos funcionários, mas afetou a implementação bem-sucedida do TQM. O sistema de medição de desempenho não tem efeito direto sobre o desempenho do funcionário.
(Nguyen; Luu, 2019)	VIE	Destacar as implicações da Liderança Transformacional, examinando seu papel na previsão do Desempenho Organizacional. E investigar o papel mediador da Aprendizagem Organizacional da Inovação Organizacional e da Cultura Organizacional.	EC; Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados indicaram que a Liderança Transformacional pode promover o Desempenho Organizacional através da Aprendizagem Organizacional, Inovação Organizacional e Cultura Organizacional. Além disso, a Aprendizagem Organizacional e a Cultura Organizacional influenciam positivamente o Desempenho Organizacional, tanto direta quanto indiretamente por meio da Inovação Organizacional. Os achados revelaram que a Inovação Organizacional tem uma relação positiva com o Desempenho Organizacional.

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Lakshman <i>et al.</i> , 2018)	EUA; FRA; IND; TUR; VIE	Contribuir examinando a influência das atribuições de crédito e a culpa na satisfação dos subordinados e nas percepções de liderança (desejabilidade), não abordadas na literatura.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	-	Usando a teoria da liderança implícita, os autores contribuem demonstrando a importância dessas atribuições para as percepções de liderança em cinco culturas diferentes. Os resultados apoiam as hipóteses e sugerem o importante papel moderador do desempenho dos subordinados para as percepções de liderança. Os autores discutem as descobertas no contexto da literatura, destacam contribuições e identificam limitações e direções futuras.
(Tracy, 2018)	-	Resumir o contexto, as estratégias utilizadas e a avaliação realizada de um programa para líderes da linha de frente em algumas das principais localizações BRIC do segundo maior fabricante global de produtos químicos.	EC	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Permitir variações regionais na implementação do programa; envolver os executivos regionais na facilitação e no ensino do programa; incluir aprendizado entre pares e oportunidades de networking em qualquer programa; certificar-se de que os gerentes de linha estejam envolvidos e comprometidos desde o início; para uma empresa global, financiar o desenvolvimento da liderança centralmente; usar especialistas externos quando apropriado.
(Hidayat <i>et al.</i> , 2018)	INA	Determinar o efeito da liderança estratégica e da cultura organizacional no desempenho empresarial por meio da reputação da empresa e envolver o empreendedorismo como variável moderadora da reputação da empresa.	EC	In-groupCollec	PassLead	Quali	A moderação do empreendedorismo com indicadores de renovação estratégica e redefinição do domínio sobre a reputação da empresa com orientação para o cliente, indicador de responsabilidade ambiental e social sobre o desempenho empresarial é um modelo que é ajuste e alta precisão com base no valor de R2 e Q2. Fornecer liderança estratégica influencia predominantemente no desempenho dos negócios. O empreendedorismo modera a reputação das empresas com efeito significativo no desempenho que está fortalecendo o negócio. A reputação da empresa é influenciada pela liderança estratégica e pela cultura corporativa e afeta ainda mais os indicadores de desempenho de negócios de crescimento de lucro e satisfação do cliente.
(Sattayaraksa <i>et al.</i> , 2018)	THA	Examinar os efeitos diretos e indiretos da liderança transformacional do CEO no desempenho da inovação de produtos.	Survey	PerforOrient	PassLead	Quali	Os resultados indicam que a liderança transformacional do CEO afeta indiretamente o desempenho da inovação de produtos por meio de uma cultura de inovação, aprendizado organizacional e o processo de desenvolvimento de novos produtos (NPD).
(Dubey <i>et al.</i> , 2015)	IND	Estudar o efeito mediador dos recursos humanos (RH) entre variáveis independentes (ou seja, liderança e cultura de qualidade (QC)) e a implementação bem-sucedida da gestão da qualidade total (TQM) para o desempenho da empresa como variável dependente.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Este estudo fornece uma visão sobre liderança junto com QC correto mediado com práticas de RH para ajudar a implementação bem-sucedida de TQM para o desempenho da empresa, com base em pesquisa realizada entre o setor manufatureiro indiano, o que é uma contribuição única.

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Alamsyah <i>et al.</i> , 2015)	INA	Avaliar a indústria de manufatura na Indonésia e analisar se uma cultura de inovação fornece suporte para melhorar o desempenho da empresa.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali, Cost	Um estudo realizado em 190 empresas de alimentos e bebidas na Indonésia mostrou que a cultura de inovação não proporciona diretamente a melhoria do desempenho de uma empresa, e o aumento da capacidade dinâmica e habilidades de liderança podem melhorar o desempenho da empresa. Um aumento na cultura de inovação afetará o desempenho da empresa por meio do desenvolvimento de capacidade dinâmica.
(Basuki <i>et al.</i> , 2015)	INA	Melhorar os produtos e a competitividade no mercado de forma a aumentar o desempenho da empresa por meio da cultura da inovação na indústria manufatureira.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Cost; Quali, Flexib	Os resultados são a liderança, a capacidade dinâmica e a cultura de inovação apoiadas diretamente no desempenho da empresa, enquanto a capacidade dinâmica tem o maior impacto, seguida pela liderança e cultura de inovação. A liderança e as capacidades dinâmicas também têm impacto indireto no desempenho da empresa por meio da cultura de inovação, mas o papel da liderança tem maior impacto em comparação com a capacidade dinâmica. Agora, os líderes de negócios entendem qual variável tem fatores muito dominantes para aumentar o desempenho da empresa e como a priorização desses três fatores deve ser aplicada na gestão estratégica para aumentar o desempenho da empresa de manufatura, especialmente nas indústrias de alimentos e bebidas na Indonésia.
(Auernhammer <i>et al.</i> , 2014)	GER	Este artigo baseia-se nas descobertas de um estudo de caso aprofundado de práticas relacionadas ao cumprimento de metas organizacionais pertinentes à criação de conhecimento, criatividade e desempenho inovador.	EC; Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	A organização deve: estar aberta a mudanças; encorajar e valorizar a livre comunicação e ideias novas e/ou inusitadas; tolerar erros; e nutrir funcionários intrinsecamente motivados. Deve ser apoiado por líderes que promovam essas características, como valores compartilhados, ao mesmo tempo em que desafiam e capacitam sua equipe a gerar novas ideias em busca de mais inovação. Uma análise mais aprofundada do grupo focal e dos dados das entrevistas no mesmo estudo de caso identificou três determinantes principais que sustentam a criação de conhecimento e a criatividade: (1) 'espaço' estruturado que cria especialização e experiência de indivíduos enquanto trabalham na rotina; (2) vontade de inovar – propensão dos indivíduos a experimentarem ideias, mesmo sob risco de fracasso; e (3) 'espaço' autorizado e dedicado, designado especificamente para indivíduos explorarem novas ideias ('Freiraum'). Estas constatações têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova articulação da organização da criatividade e inovação.
(Ashraf <i>et al.</i> , 2014)	-	Determinar os fundamentos comuns entre as filosofias TQM e KM para sua sincronização.	RL	FutOrient; PerforOrient	Transf	Cost; Quali	Os resultados mostraram que diferentes estilos de liderança com diferentes culturas têm impacto distinto na melhoria da qualidade e nos esforços de redução de custos no setor de manufatura.

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (continua)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Pollitt, 2013)	IRL	Descrever um programa de treinamento na fábrica de Craigavon do NACCO Materials Handling Group, que permitiu à empresa evitar grandes cortes de mão de obra durante a recessão e estar pronta com uma força de trabalho mais qualificada para a recuperação.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali, Cost, Deliv	Detalha como a manufatura enxuta, a flexibilidade de habilidades e o desempenho de qualidade melhoraram consideravelmente. Empregadores, funcionários, revendedores e clientes notaram uma nova mentalidade de resolução de problemas na fábrica. Também deu um grande passo em direção a uma cultura de melhoria contínua. A moral, a satisfação e a confiança mútua dos funcionários melhoraram. Os níveis de ausência de funcionários caíram pela metade. A força de trabalho total foi mantida em 520, evitando, assim, um gasto estimado de cerca de £ 160.000 em demissões e recrutamento.
(Mohamad <i>et al.</i> , 2013)	MAS	Examinar a influência dos valores concorrentes no desempenho da empresa mediada por diversos sistemas de medição de desempenho.	EC; Survey	FutOrient	Transf	Quali; Flexib	Com uma presença mais forte de liderança convincente, o uso de diversas medidas de desempenho pode traduzir valores de flexibilidade em melhor desempenho das empresas.
(Zehir <i>et al.</i> , 2011)	TUR	Preencher essa lacuna na literatura usando a associação entre liderança, cultura e desempenho, usando os dados coletados de empresas nacionais e globais com vários setores (manufatura, finanças e telecomunicações) na Turquia.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados das análises estatísticas deste estudo demonstraram os efeitos da cultura e da liderança sobre o desempenho da empresa. As análises de confiabilidade das escalas utilizadas no estudo apresentam resultados significativos. Os resultados da pesquisa, por meio da conclusão de análises de regressão para testar as hipóteses, são consistentes com a literatura.
(Laohavichien <i>et al.</i> , 2011)	THA	Examinar os efeitos dos comportamentos de liderança nas práticas de gestão da qualidade (QM) e seus efeitos no desempenho da qualidade de empresas de manufatura na Tailândia.	EC; Survey	InstCollec; In-groupCollec	Transf	Quali	O SEM estabeleceu que os comportamentos de liderança apoiavam uma prática de infraestrutura – gestão de recursos humanos –, que, por sua vez, apoiava uma prática central de QM – controle estatístico de processos.
(NG <i>et al.</i> , 2014)	MAS	Estudar o impacto da liderança no desempenho de projetos de engenharia em uma empresa fabricante de semicondutores.	EC	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali, Cost	A liderança desempenha um papel em todos os elementos do desempenho do projeto de engenharia, como custo, tempo, superioridade, criatividade e desempenho de desenvolvimento de produto em uma empresa de fabricação de semicondutores. Assim, é muito importante que todos os gerentes, líderes de projetos e executivos seniores enfatizem a prática adequada da liderança para governar e melhorar essas subvariáveis de desempenho do projeto. Em suma, pode-se concluir que a liderança tem uma influência notavelmente forte para garantir o desempenho desta empresa de fabricação de semicondutores.
(Tuan, 2010)	VIE	Analisar as ligações entre cultura organizacional, liderança e integração da medição de desempenho em empresas de fabricação de plástico no Vietnã.	Survey	FutOrient	Transac	Quali	Os resultados sugerem que os líderes devem ser agentes de mudança que mudam valores, crenças e padrões de comportamento para se adaptar à cultura organizacional, bem como para gerar novas necessidades para o sistema de medição de desempenho aumentar a satisfação das partes interessadas e compromisso, em vez de apenas atender às necessidades da medição de desempenho sistema, conforme defendido por Claver <i>et al.</i> (2001).

Tabela 6 – Classificação da literatura revisada (conclusão)

Artigo	País	Objetivo do estudo	Método de pesquisa	Dimensões da cultura organizacional	Estilo de liderança	Desempenho	Resultados
(Liao; Subramony, 2008)	-	Investigar as influências conjuntas da proximidade dos papéis funcionais com os clientes externos e a orientação do cliente da equipe de liderança sênior sobre a orientação do cliente do funcionário.	EC; Survey	FutOrient; PerforOrient	Transac	Quali	Os resultados da modelagem linear hierárquica, com base em dados obtidos de 4.299 funcionários e 403 líderes seniores de 42 instalações de um fabricante global, operando em 16 países, revelaram que os funcionários que ocupam funções de contato com o cliente tiveram o nível mais alto de orientação para o cliente, seguido por funcionários que ocupam funções de produção e, em seguida, por aqueles em funções de apoio.
(O'Regan; Lehmann, 2008)	UK	Apresentar as principais conclusões de um estudo de caso realizado em uma empresa de manufatura PME no Reino Unido para determinar a aplicabilidade da estratégia, liderança e cultura ao desempenho corporativo geral.	EC	In-groupCollec	Transac	Quali	Os resultados indicam que a estratégia corporativa impacta positivamente na cultura e no desempenho organizacional.
(Juhl <i>et al.</i> , 2000)	GBR; AUS; NZL	Quantificar o efeito da qualidade do estilo de liderança sobre a qualidade de outros componentes importantes do negócio, como o sistema de recursos humanos (RH) e o sistema de fabricação.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Finalmente, o nível de desempenho está condicionado ao efeito conjunto da qualidade do sistema de RH e da qualidade do sistema fabril.
(Ardichvili <i>et al.</i> , 1998)	-	Explorar o grau de prontidão entre os empresários russos para adotar intervenções ocidentais de DRH.	Survey	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Entre outros resultados, constatou-se que as intervenções de design de trabalho e gestão de desempenho foram usadas com mais frequência do que treinamento e desenvolvimento de funcionários ou intervenções destinadas a mudar a cultura organizacional.
(Payne <i>et al.</i> , 2022)	INA	Realizar um estudo de caso com uma análise aprofundada sobre como diferentes estilos de liderança impactam o desempenho de segurança.	EC	FutOrient; PerforOrient	Transf	Quali	Os resultados sugerem que diferentes estilos de liderança influenciam os comportamentos dos funcionários e o desempenho de segurança, por meio de seu impacto variável na cultura de segurança, em conformidade com a segurança e gestão do conhecimento.

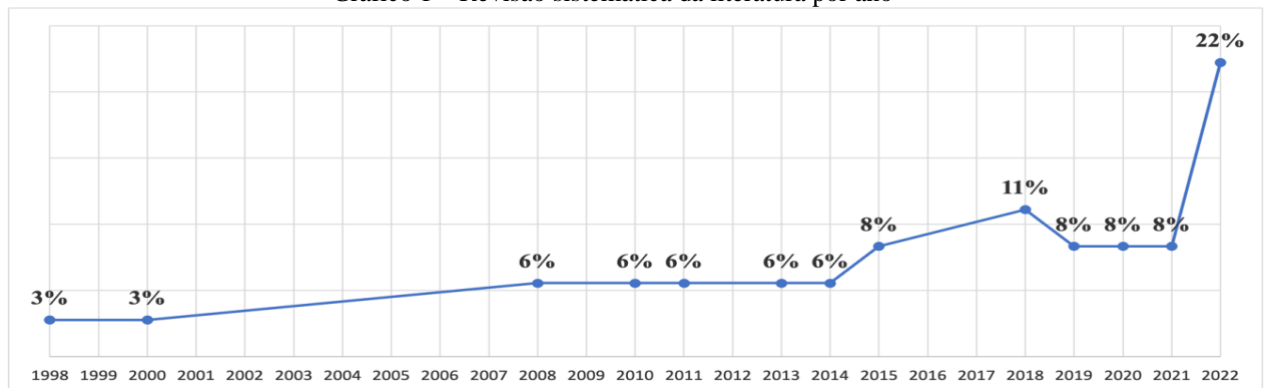
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

2.3.2 Análise e Discussão da Literatura

2.3.2.1 Análise da Literatura

a) **Ano:** conforme o Gráfico 1, pode-se identificar que o ano de 2022 apresenta o maior pico, representando 22%. O segundo pico representa 11%, tem-se o ano de 2018. Logo após, tem os anos de 2015, 2019, 2020 e 2021, com 8% de representação. Em seguida, com 6% de representação, tem-se os anos de 2014, 2013, 2011, 2010 e 2008. Os demais possuem 3% de representação. Assim, observa-se que existe uma tendência de pesquisa de RSL na interação entre liderança e cultura de instalações de manufatura e desempenho organizacional nos últimos anos, tornando uma boa oportunidade para crescimento da pesquisa.

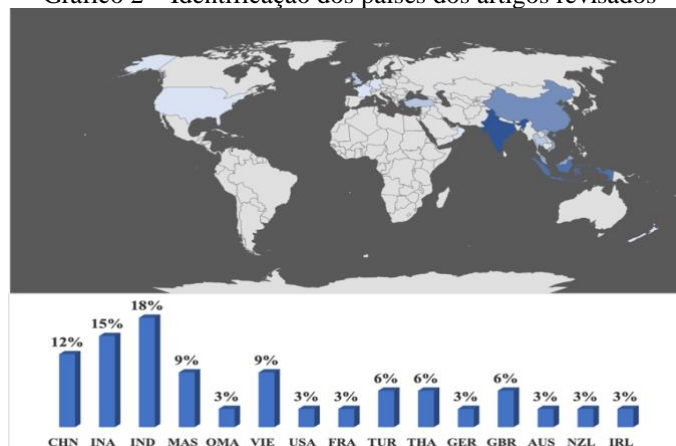
Gráfico 1 – Revisão sistemática da literatura por ano



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

b) **País:** Quanto aos países de origem dos estudos selecionados, a maioria dos estudos foram realizados na Índia (IND), que representa 18% no total de 33 países identificados. Em seguida, vem Indonésia (INA) e China (CHN), representando 15% e 12%, respectivamente. Os demais países possuem entre 9% e 3% de representação, o que pode ser observado no Gráfico 2.

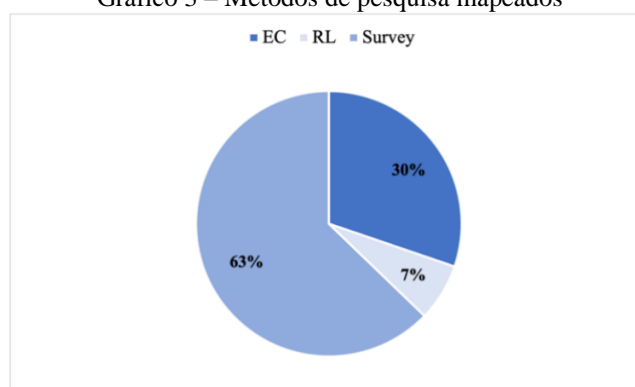
Gráfico 2 – Identificação dos países dos artigos revisados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

c) Método de pesquisa: Quanto aos métodos, o Survey foi o mais utilizado pelos artigos revisados, representando 63% dos estudos. Em seguida, vem o Estudo de Caso com 30% e a RL com 7%. Estes resultados constam no Gráfico 3. Observa-se que a modelagem/simulação e pesquisa-ação ainda não foram trabalhados nos artigos mapeados relativos ao tema desta RSL. Estes métodos, também, são importantes procedimentos metodológicos de inclusão de valor teórico e prático.

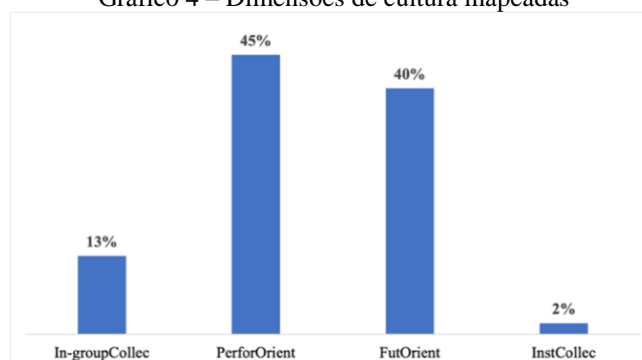
Gráfico 3 – Métodos de pesquisa mapeados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

d) Dimensão de cultura: Foram mapeadas quatro práticas de dimensões de cultura, para as quais o PerforOrient apresenta a frequência de utilização de 45%. Em seguida, tem-se FutOrient, 40%. E, por fim, In-groupCollec, 13%, e InstCollec com 2%, conforme Gráfico 4. Pode-se considerar que o resultado obtido apresenta o comportamento direcionado a metas, concentra a organização na melhoria do desempenho e incentiva os funcionários a trabalharem mais (Linderman *et al.*, 2003). Outrossim, uma orientação futura ajuda a desenvolver uma tolerância a erros e encoraja a tomada de riscos e a experimentação para melhorar o desempenho do processo (Naveh; Erez, 2004). As dimensões de coletivismo em grupo e coletivismo institucional possuem uma porcentagem de 13% e 2%, respectivamente.

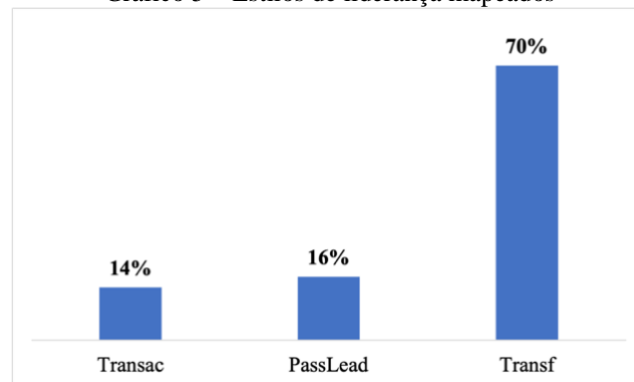
Gráfico 4 – Dimensões de cultura mapeadas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

e) **Estilos de liderança:** a liderança transformacional foi a de maior frequência, com um montante de 70% dos artigos revisados. As demais lideranças passivas e transacionais representam 16% e 14%, respectivamente, conforme Gráfico 5. De acordo com Bass (1990), líderes transformacionais transformam os valores pessoais dos seus seguidores para se integrarem à visão e aos objetivos da organização, por meio da criação de um ambiente no qual relacionamentos são formados, estabelecendo confiança entre líder e liderado, já que compartilham uma mesma visão.

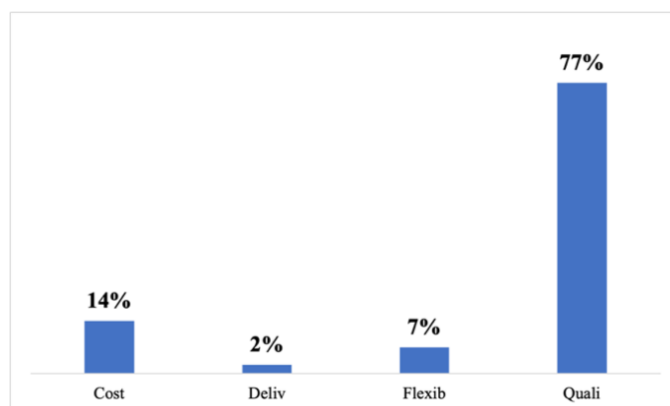
Gráfico 5 – Estilos de liderança mapeados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

f) **Desempenho:** Foram identificadas quatro dimensões de desempenho, entre as quais 77% da frequência de utilização pertence à qualidade (quali). Em seguida, tem-se custo (cost), com 12%, e, por fim, flexibilidade (flexib) e entrega (deliv), com respectivos, 7% e 3%. Esses resultados podem confirmados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Indicadores de desempenho mapeados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

2.4 Discussão da Literatura

A partir dos dados extraídos dos artigos revisados, foi possível mapear os principais autores que estão pesquisando sobre a relação da cultura organizacional e os estilos de liderança.

Tabela 7 – Relação entre dimensões da cultura organizacional e estilo de liderança

Dimensões da cultura	Estilo de Liderança		
	Transac	PassLead	Transf
In-groupCollec	Shahzad <i>et al.</i> (2022); O'Regan and Lehmann (2008).	Shahzad <i>et al.</i> (2022); Muisyo <i>et al.</i> (2022); Rusdi, Otok and Roy (2018).	Hulls <i>et al.</i> (2022); Wen (2021); Laohavichien, Fredendall and Cantrell (2011). Ibrahim <i>et al.</i> (2022); Srinivasa (2022); Muisyo (2022); Liu (2022); Nellen, Gijsselaers and Grohnert (2020); Jalagat (2020); Kustono (2019); Nguyen and Luu (2019); Lakshman (2018); Tracy (2018);
PerforOrient	Jalagat (2020); Liao and Subramony (2008).	Juliana (2021); Atyam (2019); Sattayaraksa (2018).	Dubey, Singh and Ali (2015); Alamsyah and Yerki (2015); Basuki, Arief and Propheto (2015); Auernhammer and Hall (2014); Ashraf, Lodhi and Farooq (2014); Pollitt (2013); Zehir <i>et al.</i> (2011); Ng <i>et al.</i> (2010); Juhl <i>et al.</i> (2000); Ardichvili, Cardozo and Gasparishvili (1998); Zhang <i>et al.</i> (2022). Muisyo (2022); Liu (2022); Nellen, Gijsselaers and Grohnert (2020); Jalagat (2020); Kustono (2019); Nguyen and Luu (2019); Lakshman (2018); Tracy (2018); Dubey, Singh and Ali (2015); Alamsyah and Yerki (2015); Basuki, Arief and Propheto (2015); Auernhammer and Hall (2014); Ashraf, Lodhi and Farooq (2014); Pollitt (2013); Mohamad, Ali and Amir (2013); Zehir <i>et al.</i> (2011); Ng <i>et al.</i> (2010); Juhl <i>et al.</i> (2000); Ardichvili, Cardozo and Gasparishvili (1998); Zhang <i>et al.</i> (2022).
FutOrient	Jalagat (2020); Tuan (2010); Liao and Subramony (2008).	-	Laohavichien, Fredendall and Cantrell (2011).
InstCollec	-	-	-

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Logo, constata-se que as dimensões da cultura orientação para o desempenho (PerforOrient) e orientação para o futuro (FutOrient) vêm sendo densamente pesquisadas por cerca de 85% dos autores pesquisados. Assim como o estilo de liderança transformacional (Transf) vem sendo considerado por 78% dos estudos revisados. E desses 78% de estudos, 47% evidenciaram a relação do estilo transformacional com a orientação para o desempenho, e

outros 41% relacionaram com a dimensão de cultura orientação para o futuro. Isso dentro de diferentes contextos de países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Não obstante, com tais resultados de interação, é possível inferir que o estilo de liderança transformacional associado às dimensões de cultura de orientação para o desempenho e orientação para o futuro, tem contribuído com medidas de desempenho de qualidade e custos. É o que conclui os estudos, por exemplo, de Liu *et al.* (2022), Alamsyah *et al.* (2015), Ashraf *et al.* (2014), Ng *et al.* (2014), entre outros.

2.5 Conclusão

Tanto o âmbito acadêmico quanto o prático mostram que as relações entre liderança e cultura organizacional têm atraído considerável atenção no desempenho de empresas em países em desenvolvimento, ressaltando a interação positiva entre esses construtos. Além disso, a maioria das publicações foram realizadas no ano de 2022, representando uma via para a construção de conhecimento e informações, de certa forma imatura, sendo base para o progresso humano no campo da teoria científica.

Dessa forma, considera-se que a presente pesquisa atendeu ao objetivo proposto, que foi de avaliar como a interação entre os estilos de liderança e as dimensões da cultura organizacional impacta no desempenho de empresas da indústria de transformação, por meio de uma revisão sistemática da literatura. E respondeu ao questionamento de pesquisa de como está sendo abordada por pesquisadores a interação entre cultura e liderança com efeito no desempenho organizacional.

3 ARTIGO II – INTERAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: UMA AVALIAÇÃO À LUZ DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

3.1 Introdução

As organizações estão mudando mais rápido devido aos principais impulsionadores da globalização, tecnologia da informação e diversidade. As empresas precisam provar flexibilidade, velocidade, inovação e integração para ganhar uma vantagem competitiva, apesar das ‘condições em constante mudança’ (Hitt *et al.*, 2007).

Cultura e liderança têm sido teórica e empiricamente ligadas ao desempenho organizacional. Embora um número considerável de investigadores tenha argumentado que existe uma interação constante entre cultura organizacional, por exemplo Bass e Avolio (1993); Schein (2017); Waldman *et al.* (1999). Existem, também, estudos empíricos limitados que examinam a relação entre liderança e cultura, bem como seu efeito conjunto em resultados de organizações cercadas por fatores contingenciais.

Bass e Avolio (1993) argumentaram que a liderança e a cultura estão tão bem interligadas e que é possível descrever uma cultura organizacional caracterizada por qualidades transformacionais. A literatura sobre liderança transformacional tenta abordar a liderança como um processo social, colocando ênfase na forma como os líderes estimulam os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses, em prol da sua equipe e da organização em geral.

A carência de literatura crítica explorando as implicações de desempenho das relações entre cultura organizacional e liderança é surpreendente, dadas as numerosas referências à importância dos dois conceitos no funcionamento das organizações (Fiedler, 1996; Schein, 2017). Em países emergentes, tal carência de um estudo que relacione essa interação é mais evidente.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: Na Seção 3.1, constam a contextualização, a questão e o objetivo da pesquisa. Na Seção 3.2, a revisão teórica e a apresentação das hipóteses de pesquisa. A Seção 3.3 detalha o método empregado na presente pesquisa. Os resultados são apresentados na Seção 3.4. Na Seção 3.5, tais resultados são discutidos com base na literatura pesquisada. E, por fim, a Seção 4 conta com as conclusões do trabalho.

3.2 Revisão Teórica e Desenvolvimento de Hipótese

3.2.1 Cultura

A cultura organizacional refere-se aos valores e crenças que fornecem normas para comportamentos esperados dos funcionários (Schein, 2017). A cultura organizacional é amplamente moldada por líderes de uma organização (Giberson *et al.*, 2009), com isso, tem efeitos consequentes no desempenho da empresa (O'Reilly *et al.*, 2014).

A cultura organizacional também representa a parte não escrita e eficaz da organização, na qual o sucesso ou o fracasso depende das crenças e atitudes filosóficas dos líderes em relação às oportunidades e restrições que a organização enfrenta (Bass; Avolio, 1993).

A cultura não se limita a uma unidade social específica, consequentemente, não está relacionada com um tamanho específico (Peña *et al.* 2024). A cultura organizacional é um guarda-chuva que abrange certos estilos de liderança dominantes, linguagens, símbolos, procedimentos, rotinas e as definições de sucesso que tornam uma organização única (George *et al.*, 2022; Ketprapakorn e Kantabutra, 2022).

A cultura é um fator para alavancar o desempenho do funcionário (Maulina *et al.*, 2020). Se o funcionário estiver confortável com os valores em desenvolvimento, ele trabalhará duro para afetar a quantidade e a qualidade da produção (Kustono, 2019).

Na literatura, os pesquisadores destacaram inúmeras variáveis que, potencialmente, influenciam o desempenho do negócio. Essas variáveis incluem orientação empreendedora (Patel *et al.*, 2015), tecnologia da informação (Chae *et al.*, 2018) e estratégia de negócios (Tari *et al.*, 2017). Além disso, cultura e liderança influenciam significativamente as políticas de um negócio que moldam o ambiente competitivo.

O elo entre cultura e liderança é claramente delineado por Bass e Avolio (1993, p. 112) quando eles afirmam que a cultura de uma organização “se desenvolve em grande parte por meio de sua liderança”. É importante reconhecer a complexidade da cultura e sua influência e inter-relação com várias dimensões de uma organização.

3.2.2 Liderança

O papel do líder envolve a gestão das metas e processos, das pessoas, das mudanças e o controle dos resultados, por meio das habilidades de coordenador, mentor e inovador, focalizando o trabalho, desenvolvendo os colaboradores e estimulando o uso da criatividade (Quinn *et al.*, 2003).

Líderes participativos que tomam decisões sobre projetos levando em consideração as decisões dos membros de sua equipe são capazes de encorajar a criatividade dos funcionários (Creÿu, 2015).

Líderes transformacionais tentam aumentar a conscientização de seus seguidores sobre a importância de atingir certos resultados e encorajar seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses em prol do grupo maior (Laohavichien *et al.*, 2011).

No ambiente de negócios moderno, o desenvolvimento de informações e sua base competitiva são transformados em recursos intangíveis, e os resultados financeiros tangíveis são transformados em desempenho de liderança (Burhan e Rahmanti, 2012).

As descobertas de Xenikou e Simosi (2006) apoiam a proposição de que quando a liderança é vista como um processo social que envolve líderes, seguidores e situações sociais, a cultura organizacional é considerada um filtro através do qual a liderança influencia o desempenho.

3.2.3 Desempenho

O desempenho organizacional indica o grau de realização obtido após a implementação de um conjunto de práticas (Joseph; Kibera, 2019) e reflete a produtividade de todos os membros e equipes em uma organização. Tais práticas performam-se pelas dimensões da cultura organizacional e pelos estilos de liderança empregada.

Gerdin e Greve (2004) propõem que, ao longo de seu ciclo de vida, as empresas têm vários graus de ajuste contingente e há uma correlação positiva entre o grau de ajuste e o desempenho. Apesar de seu apelo intuitivo, os pesquisadores ainda precisam concordar sobre como operacionalizar o conceito de alinhamento ou ajuste contingente entre estratégia e outras características organizacionais (Ittner; Larcker, 2001).

Em relação às características organizacionais, como liderança e cultura, Schein (2017) observou que os líderes criam e reforçam normas e comportamentos dentro da cultura. Quando o líder nutre uma cultura inovadora, pode gerar emoções positivas e aprendizagem entre funcionários, levando a um maior desempenho de inovação (Nguyen *et al.* 2023).

Schein (1992) observa que a cultura organizacional e a liderança estão interligadas. Bass e Avolio (1993) espelham o argumento de Schein (1992), ao sugerir que a relação entre os dois conceitos representa uma interação contínua na qual o líder molda a cultura e, por sua vez, é moldado pela cultura resultante.

A relação entre essa interação está sendo realizada em países desenvolvidos, como é o caso abordado por Ogbonna *et al.*, (2000) sobre os estilos de liderança, cultura organizacional

e desempenho de empresas do Reino Unido. Os resultados deste estudo indicam que o estilo de liderança não está diretamente ligado ao desempenho, mas está apenas indiretamente associado. Em contraste, traços culturais competitivos e inovadores estão diretamente ligados ao desempenho, exemplificados na pesquisa de Xenikou *et al.* (2006), sobre Cultura organizacional e liderança transformacional como preditores do desempenho da unidade de negócios na Grécia. Os resultados apoiam a proposição de que, quando a liderança é vista como um processo social que envolve líderes, seguidores e situações sociais, a cultura organizacional é considerada um filtro a partir da qual a liderança influencia o desempenho.

Essas pesquisas não utilizaram alguma teoria de base, assim como os trabalhos de Jalagat (2020); Nguyen *et al.* (2019); Alamsyah *et al.* (2015); Basuki *et al.* (2015); Ashraf *et al.* (2014); Zehir *et al.* (2011); Juliana *et al.* (2021) e Tuan (2010), que pudessem sustentar os resultados obtidos. De acordo com esses artigos, os principais indicadores de desempenho organizacional que apresentaram melhora, após a interação entre liderança e cultura, foram: custo, diferenciação de produto, qualidade, entrega no prazo, flexibilidade, lucratividade. Uma relação positiva e significativa também foi encontrada na construção de vantagem competitiva e desempenho ambiental (Muisyo *et al.*, 2022).

No entanto, em países de economias emergentes, como é o caso do Brasil, sobretudo na Região da Amazônica, existe uma carência de mais estudos que relacionem liderança, cultura e desempenho. Assim, considera-se importante estudar o efeito dessa interação, não somente para o estado da arte, mas também para ações gerenciais na indústria de transformação.

Por estas razões, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

A interação entre estilos de liderança e dimensões da cultura organizacional correlaciona de forma diferenciada as medidas de desempenho organizacional, em face do contexto contingencial das empresas.

3.3 Método de Pesquisa

Nesse estudo, realizou-se um levantamento de pesquisas empíricas do tipo *survey*. De fato, a realização de entrevistas com pessoas que tiveram experiência com os temas da presente pesquisa contribui decisivamente para ampliar a compreensão sobre o problema. A *survey* constitui atualmente o método mais adotado pelos pesquisadores sociais interessados em coletar dados originais para descrever uma população grande demais para ser observada diretamente (Babbie, 2017).

A quantidade de características estudadas em uma *survey* pode ser numerosa. Porém, é recomendado que esse número possa ser facilmente gerenciado para reduzir o tempo de resposta de um questionário e facilitar a posterior análise dos dados (Fink, 2002; Wohlin *et al.*, 2012).

Para alcançar o objetivo desta seção, julgou-se pertinente a sua estruturação em três seções: a seção 3.3.1 descreve os procedimentos de coleta de dados; a seção 3.3.2 realiza a caracterização das empresas e respondentes; e, finaliza-se com a seção 3.3.3, na qual constam detalhadas as análises estatísticas dos dados.

3.3.1 Procedimento de Coleta de Dados

A população deste estudo é composta por empresas da indústria de transformação localizadas em municípios do interior do Pará, Benevides, Santa Izabel do Pará e Castanhal, em face da proximidade geográfica com os pesquisados (Belém e Castanhal) e devido se considerar que as pesquisas científicas são mais carentes nas empresas fora das capitais e centros tecnológicos.

Nesse sentido, Gertler (2003) afirma que grandes distâncias entre cidades podem decorrer em problemas na coleta de dados, mesmo com a funcionalidade eletrônica. A proximidade virtual, proporcionada pelos fluxos tecnológicos, não pode substituir a proximidade geográfica nas transações de alta complexidade, por exemplo, não só no âmbito do próprio funcionamento da pesquisa científica, mas na própria construção e consolidação de relações que necessitem de circunstâncias presenciais.

A base de dados das empresas está disponível no Guia Industrial Pará 2013, publicado pela Federação das Indústria do Estado do Pará (FIEPA), e é composto por 296 empresas em Castanhal, 84 em Benevides e 56 em Santa Izabel do Pará, totalizando uma população de 433 empresas.

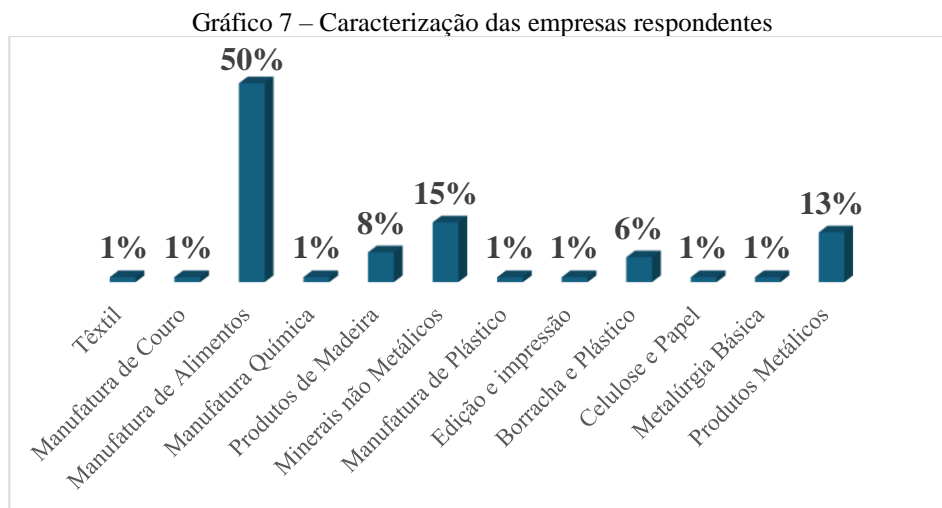
O questionário de pesquisa administrado foi desenvolvido pelo Global Manufacturing Research Group (GMRG), referente à VI Edição da pesquisa pela qual busca-se avaliar a competitividade global das cadeias de suprimentos de manufatura. E, para a presente pesquisa, o recorte realizado no instrumento de coleta de dados do GMRG tem como intuito intensificar as noções de aprimoramento da interação entre cultura, liderança e o impacto no desempenho e, conseqüentemente, na competitividade das empresas localizadas na Região Amazônica.

Para o presente estudo, foram aplicados alguns blocos do questionário da VI Edição do GMRG, a saber: bloco 1, Seção 1b (Prioridades Competitivas, Contexto e Desempenho); bloco V (cultura); e bloco VI (liderança). A aplicação do questionário ocorreu durante os meses de março a maio de 2024; o contato com as empresas se deu por e-mail cadastrado no Guia

Industrial Pará 2013 da FIEPA. Inicialmente, foi enviada uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice A) com o questionário anexado (Apêndice B). Depois, foram realizados dois reenvios dos e-mails, reiterando o convite para participar da pesquisa. Ao final, foi obtido um total de 80 respostas válidas que foram consideradas na pesquisa, o que indica uma taxa de resposta de 18,5%, compatível com outras pesquisas do tipo survey (por exemplo, Chiavenato *et al.*, 2014; Fink, 2002; Litwin *et al.*, 1968).

3.3.2 Caracterização das Empresas e Respondentes

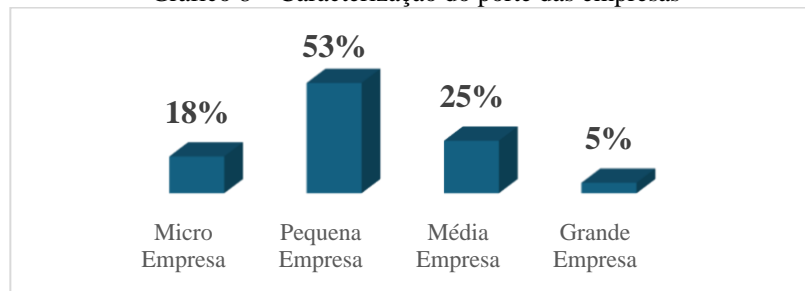
Ao todo, foram mapeados 12 setores da indústria de transformação, com predominância para os fabricantes da manufatura de alimentos (50%) e minerais não metálicos (15%), dentre outros. O que pode ser observado no Gráfico 7.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quanto ao tamanho das empresas, medido pelo número de funcionários, segundo IBGE (2024) e SEBRAE (2024), as microempresas empregam menos de 19 funcionários, pequenas empresas utilizam menos de 99 funcionários, as médias empresas ocupam de 100 a 499 pessoas e as grandes empresas geram mais de 500 empregos. Observa-se, no Gráfico 8, que os quatro tipos de tamanhos de empresas estão representados na pesquisa. Com ênfase para os 53% das empresas de pequeno porte e 25% de médias empresas.

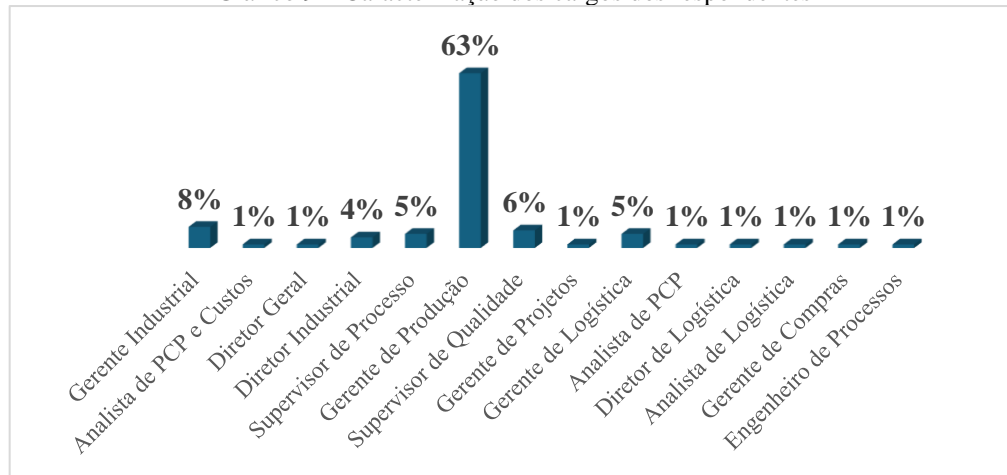
Gráfico 8 – Caracterização do porte das empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com relação aos entrevistados, a maioria ocupam cargos gerenciais de produção (63%) e industrial (8%), conforme expresso no Gráfico 9, considerados estratégicos para responder ao instrumento de coleta de dados.

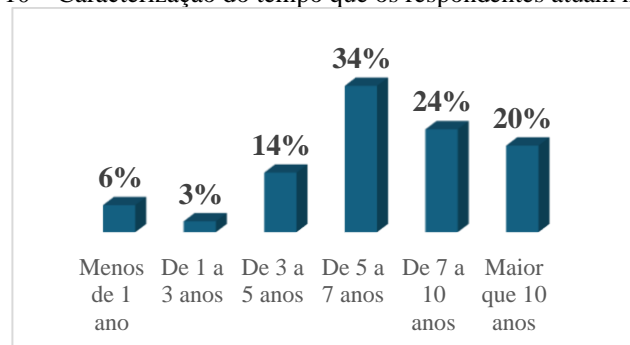
Gráfico 9 – Caracterização dos cargos dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda com relação aos respondentes, observa-se, no Gráfico 10, que 34% estão em suas respectivas empresas por mais de 5 anos e 24% atuam por mais de 7 anos. Com base nessas características, os entrevistados foram considerados qualificados para completar a pesquisa.

Gráfico 10 – Caracterização do tempo que os respondentes atuam na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.3.3 Análise dos dados de Liderança, Cultura da Planta e Desempenho

Para o estudo em questão, foram aplicados três questionários do GMRG, conforme detalhado na Seção 3.1, com vertentes que se diferenciavam entre si. O primeiro, referente à Liderança, contém 26 itens, assim norteando: “Indique em que extensão os seguintes comportamentos são comumente observados entre todos os membros da equipe de gestão da planta”.

O segundo, intitulado por Cultura da Planta, contendo 58 assertivas, almeja saber as atitudes e comportamentos sobre as pessoas da planta. A resposta para as questões de 1 a 52 varia numa escala likert de 1 a 7 (Nenhuma, Alguma Extensão e Grande Extensão). Para os itens de 53 a 58 do questionário de Cultura, as opções a serem marcadas variaram de 1 a 5 (da menor à maior contribuição).

Aplicou-se o questionário de Desempenho, o qual contém sete itens a serem respondidos indicando a porcentagem para cada, com soma igual a 100%, sobre a importância dada aos objetivos competitivos por um gestor sênior.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas da Indústria de Transformação localizadas em municípios do Pará (Benevides, Santa Izabel do Pará e Castanhal), pelo fato de as pesquisas científicas serem mais carentes nas empresas fora das capitais e dos centros tecnológicos. Ou seja, almejou-se investigar se variáveis contextuais tem limitado o alcance das melhorias organizacionais provenientes do estilo de lideranças adotado e da própria cultura da empresa como fator contingencial. Para isso, foram aplicados os questionários, anteriormente citados.

De posse das respostas para ambos os questionários, fez-se uma estatística descritiva, que é a primeira etapa da análise dos dados e tem como objetivo organizar, reduzir e representar os dados estatísticos, de forma a descrever o fenômeno observado (Capsc, 2019). Os demais métodos utilizados foram aplicados apenas ao banco de liderança e cultura da Planta, sendo eles a Análise de Variância de Friedman, teste não paramétrico, testado para as seguintes hipóteses: a hipótese nula (H0), que afirma que a distribuição dos tratamentos (respostas) não é diferente entre si, e a hipótese alternativa (H1), que afirma que pelo menos um tratamento é diferente dos demais. A tomada de decisão será baseada na avaliação da significância dos testes em comparação ao nível de significância fixada por $\alpha \leq 0.05$ (Vialli, 2008).

Em seguida, aplicou-se o indicador de confiabilidade Alfa de Cronbach, cuja finalidade era verificar o grau em que os itens de um instrumento estão associados (Cortina, 1993). Valores aceitáveis de Alfa são de acima de 0.7; alfa entre 0,80 e 0,90 são os mais preferidos (Streiner, 2003).

Com o intuito de verificar a interação entre Liderança e Cultura da Planta, se elas possuem relação ou influência no Desempenho das empresas pesquisadas, foi utilizada uma Regressão Múltipla. Para obtenção desses resultados, foram utilizados os softwares Rstudio e Excel 2007.

Por fim, a partir dos dados obtidos do questionário de Desempenho, além da aplicação de Análise Descritiva e da Regressão Múltipla, utilizou-se a análise multivariada de variância (MANOVA), que é uma técnica estatística utilizada para testar diferenças entre grupos em múltiplas variáveis dependentes simultaneamente.

3.4 Resultados

Os resultados da presente pesquisa provenientes das análises estatísticas realizadas estão organizados em três Seções: na Seção 3.4.1, faz-se análise descritiva das assertivas de liderança, cultura e desempenho; na Seção 3.4.2, Regressão Múltipla; e, na Seção 3.4.3, constam as análises com a utilização da MANOVA.

3.4.1 Análise Descritiva das Assertivas de Liderança, Cultura e Desempenho

Na Tabela 8, é apresentada a análise das informações referentes ao banco de dados de Liderança, questionário contendo ao todo 26 questões norteando o tema sobre os comportamentos observados entre todos os membros da equipe de gestão da planta, com duração média de trinta minutos para responder. Para a análise, foram coletadas as respostas de 48 empresas, dentre as quais as respostas Alguma Extensão ou Grande Extensão foram as mais assinaladas. Para alguns itens, as respostas das empresas, em sua maioria, assimilaram-se, sendo elas LM01g (Verificando com as pessoas antes de tomar decisões que as afetam), com concentração na alternativa 4, Alguma Extensão, (42% das empresas); LM01h (Usando as ideias e sugestões de outros) também com valores altos na quarta alternativa (46% das empresas), LM01s (Definindo um exemplo de comportamento exemplar para os subordinados), com 42% das empresas marcando a sexta alternativa (Grande Extensão) e LM01z (Usando meios eletrônicos para comunicação com os colaboradores), com maiores respostas na quarta alternativa (Alguma Extensão).

Já quando se trata do Desvio Padrão, ou seja, os valores que menos se distanciaram da média das respostas, são verificados nos itens LM01i (Mostrando simpatia e apoio quando alguém está chateado ou ansioso – 1.1), LM01u (Desafiando as pessoas a questionar suas

suposições sobre o trabalho – 0.97) e LM01v (Desafiando as pessoas a considerarem as melhores maneiras de fazerem seu trabalho – 1.03).

Partindo para a análise do método de Alfa de Conbrach, isto é, método para calcular o grau em que os itens de um instrumento estão associados, pode-se observar um resultado de 0.94, um alto valor (Streiner, 2003), logo esse conjunto de itens explora uma característica compartilhada.

Quando se trata do Teste de Friedman, deve-se primeiro ter em mente as hipóteses a serem consideradas. Logo, a H0 (hipótese nula) será “o conjunto de resposta das empresas dado ao questionário de Liderança não se diferencia um do outro” contra a hipótese alternativa (H1) que será “o conjunto de resposta das empresas dado ao questionário de Liderança se diferencia um do outro”. Fixando um $\alpha = 0.05$, a escolha da hipótese se dará por base no resultado encontrado no p-valor. Com valores menores ou iguais ao fixado, deve-se rejeitar a hipótese nula (H0), caso contrário, apresentar valores superiores ao fixado, não se rejeita a hipótese nula (H0). Portanto, podemos observar que o p-valor gerado foi de 0.0001 (< 0.05), concluindo que as respostas que essas empresas deram ao questionário de Liderança são iguais entre si, não rejeitando a hipótese nula (H0).

Tabela 8 – Descritiva referente aos resultados da aplicação do questionário de Liderança às Indústrias de Transformações

Variáveis	Frequência							N = 48	Friedman Test = 207.6	Alpha de Cronbach = 0.94	p < 0.0001	gl = 25				
	1	2	3	4	5	6	7						Mínimo	Máximo	Média	Classificação Média
LM01a	0	1	3	8	14	13	9	2	7	5.29	16.02	769.00	1.25	5	5	
LM01b	0	1	5	10	7	13	12	2	7	5.29	16.22	778.50	1.43	6	6	
LM01c	0	2	2	8	10	13	13	2	7	5.44	17.06	819.00	1.38	6	6 e 7	
LM01d	1	2	1	14	9	15	6	1	7	5.02	15.05	722.50	1.39	5	6	
LM01e	0	3	4	5	9	15	12	2	7	5.35	16.9	811.00	1.49	6	6	
LM01f	0	3	4	5	10	19	7	2	7	5.23	15.95	765.50	1.4	6	6	
LM01g	0	10	3	20	10	3	2	2	7	3.98	9.23	443.00	1.33	4	4	
LM01h	0	4	6	22	9	3	3	2	7	4.13	9.39	450.50	1.35	4	4	
LM01i	0	1	3	15	16	10	3	2	7	4.83	13.86	666.50	1.1	5	5	
LM01j	0	2	0	18	13	8	7	2	7	4.96	14.52	697.00	1.24	5	4	
LM01k	0	0	5	5	10	12	16	3	7	5.6	18.46	886.00	1.33	6	7	
LM01l	2	2	9	10	10	1	13	1	7	4.58	12.36	593.50	1.88	4.5	7	
LM01m	0	4	7	11	17	8	1	2	7	4.44	11.36	545.50	1.24	5	5	
LM01n	0	5	8	10	17	7	1	2	7	4.33	10.36	497.50	1.28	5	5	
LM01o	0	7	12	11	11	5	2	2	7	4.02	9.55	458.50	1.38	4	3	
LM01p	2	10	6	11	15	3	1	1	7	3.83	8.25	396.00	1.45	4	5	
LM01q	0	1	2	5	12	16	12	2	7	5.58	18.16	871.50	1.22	6	6	
LM01r	0	3	4	10	11	7	13	2	7	5.13	15.52	745.00	1.54	5	7	
LM01s	0	0	5	9	9	20	5	3	7	5.23	16.24	779.50	1.19	6	6	
LM01t	0	0	3	10	9	19	7	3	7	5.35	17.28	829.50	1.16	6	6	
LM01u	0	1	8	19	14	6	0	2	6	4.33	10.32	495.50	0.97	4	4	
LM01v	0	0	3	17	12	14	2	3	7	4.9	13.88	666.00	1.03	5	4	
LM01w	0	5	13	11	8	5	6	2	7	4.27	10.82	505.00	1.54	4	3	
LM01x	0	5	13	13	4	6	7	2	7	4.29	10.6	509.00	1.6	4	3 e 4	
LM01y	0	5	1	9	17	11	5	2	7	4.9	13.83	664.00	1.37	5	5	
LM01z	0	7	5	23	3	4	6	2	7	4.21	10.07	483.50	1.49	4	4	

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Na Tabela 9, é apresentada a análise das informações referentes ao banco de dados de Cultura da Planta, questionário contendo ao todo 58 questões, norteando o tema sobre o sistema de normas compartilhadas que definem as atitudes e os comportamentos apropriados para guiar o pessoal da planta. Para a análise, foram coletadas as respostas de 80 empresas, sendo a alternativa Alguma Extensão a mais assinalada dentre os respondentes. Para as assertivas FC01a (Cálculos financeiros/numéricos justificam a maioria das atividades e investimentos), FC05a (A principal prioridade do nosso pessoal é sobretudo a conclusão da tarefa e produtividade) e FC09b (A maioria dos colaboradores recebe sua remuneração em tempo hábil de acordo com uma programação regular), as respostas se concentraram na alternativa 7, Grande Extensão, (54%, 68% e 84% das empresas, respectivamente).

Já nas perguntas FC01c (Raramente usamos medidas financeiras para justificar as atividades), FC05c (A produtividade no local de trabalho é raramente uma prioridade) e FC09a (Normalmente pagamos aos colaboradores usando meios físicos em vez de meios eletrônicos de pagamento), o foco dos respondentes foi na alternativa 1 (Nenhuma Extensão), com 53%, 66% e 68%, respectivamente. Quando se tratou do item FC10, pedindo para que classificasse a participação de cada departamento da menor para maior contribuição, com possibilidade variando de FC10a a FC10h, teve-se ampla concentração da alternativa “em branco” (ou zero), indicando que não houve participação por um departamento.

Já quando se trata do Desvio Padrão, ou seja, os valores que menos se distanciaram da média das respostas, são verificados nos itens FC06f (A maior parte do trabalho é feita em equipe e não individualmente), com 1.0; FC09a (Normalmente pagamos aos colaboradores usando meios físicos em vez de meios eletrônicos de pagamento), FC09b (A maioria dos colaboradores recebe sua remuneração em tempo hábil de acordo com uma programação regular), com 0.67 e 0.63, respectivamente; FC10e (Participação do Engenheiro de Manufatura), com 0.79, e FC10g (Participação do Gerente de Manufatura), com 0.96.

Partindo para a análise do método de Alfa de Conbrach, pode-se observar um resultado de 0.71, um valor no limite para se considerar o alfa de Conbrach aceitável (Streiner, 2003).

Quando se trata do Teste de Friedman, a hipótese nula (H0) é dado por “o conjunto de resposta das empresas ao questionário de Cultura da Planta não se diferencia um do outro” contra a hipótese alternativa (H1) que será “o conjunto de resposta das empresas

ao questionário de Cultura da Planta se diferencia um do outro”. Fixando um $\alpha = 0.05$, a escolha da hipótese se dará por base no resultado encontrado no p-valor. Com valores menores ou iguais ao fixado, deve-se rejeitar a hipótese nula (H_0) e, caso contrário, apresentar valores superiores ao fixado, não se rejeita a hipótese nula (H_0). Portanto, observa-se que o p-valor gerado foi de 0.05 (igual ao p-valor fixado), concluindo que as respostas que essas empresas deram ao questionário de Cultura da Planta são iguais entre si, não rejeitando a hipótese nula (H_0).

Tabela 9 – Descritiva referente aos resultados da aplicação do questionário de Cultura de Planta às Indústrias de Transformações (continua)

Variáveis	Frequência								N = 80	Friedman Test = 2545.84	Alpha de Cronbach = 0.71	p < 0.05		gl = 57		
	0	1	2	3	4	5	6	7	Mínimo	Máximo	Média	Classificação Média	Soma	Desvio Padrão	Mediana	Moda
FC01a	-	0	1	1	7	13	15	43	1	7	6.11	49.47	3957.50	1.17	7	7
FC01b	-	0	2	7	5	24	16	26	1	7	5.54	45.04	3603.00	1.37	6	5
FC01c	-	42	22	9	3	2	0	2	1	7	1.86	17.56	1405.00	1.28	1	1
FC01d	-	11	33	12	12	7	5	0	1	6	2.83	24.81	1984.50	1.42	2	2
FC01e	-	14	19	11	22	8	4	2	1	7	3.14	26.28	2102.50	1.57	3	4
FC01f	-	1	19	10	8	11	11	20	1	7	4.53	36.11	2889.00	1.97	5	7
FC02a	-	1	0	10	10	26	14	19	1	7	5.23	42.66	3412.50	1.39	5	5
FC02b	-	1	4	9	3	14	22	27	1	7	5.49	44.72	3577.50	1.60	6	7
FC02c	-	26	22	13	6	7	4	2	2	7	2.58	22.83	1826.00	1.64	2	1
FC02d	-	0	7	8	25	20	13	7	1	7	4.56	37.38	2990.00	1.36	4	4
FC02e	-	1	19	12	29	10	6	3	1	7	3.73	31.23	2498.00	1.39	4	4
FC02f	-	24	21	9	7	13	5	1	1	7	2.79	24.42	1953.50	1.72	2	1
FC03a	-	2	2	15	22	23	10	6	1	7	4.45	37.10	2968.00	1.34	4	5
FC03b	-	0	5	7	7	28	20	13	2	7	5.13	42.44	3395.00	1.38	5	5
FC03c	-	12	14	35	9	7	1	2	1	7	2.95	26.02	2081.50	1.33	3	3
FC03d	-	1	4	9	9	9	22	26	1	7	5.39	44.89	3591.50	1.63	6	7
FC03e	-	1	3	7	30	19	10	10	1	7	4.66	38.4	3072.00	1.34	4	4
FC03f	-	17	30	8	12	3	4	6	1	7	2.88	25.04	2003.00	1.79	2	2
FC04a	-	0	3	14	16	16	10	21	2	7	4.99	41.04	3283.50	1.56	5	7
FC04b	-	2	22	18	14	11	12	1	1	7	3.63	30.32	2425.50	1.51	3	2
FC04c	-	39	16	12	5	7	0	1	1	7	2.11	19.78	1582.50	1.41	2	1
FC04d	-	4	10	13	24	15	3	11	1	7	4.11	34.06	2725.00	1.65	4	4
FC04e	-	1	18	15	26	12	5	3	1	7	3.71	30.41	2433.00	1.37	4	4
FC04f	-	15	21	13	16	11	1	3	1	7	3.03	26.65	2132.00	1.58	3	2
FC05a	-	0	2	2	1	4	17	54	2	7	6.43	52.36	4188.50	1.11	7	7
FC05b	-	2	2	2	0	10	26	38	1	7	6.05	49.61	3969.00	1.37	6	7
FC05c	-	53	17	4	5	0	0	1	1	7	1.58	15.35	1228.00	1.05	1	1
FC05d	-	6	20	20	25	6	1	2	1	7	3.2	26.92	2153.50	1.29	3	4

Tabela 9 – Descritiva referente aos resultados da aplicação do questionário de Cultura de Planta às Indústrias de Transformações

FC05e	-	11	16	11	27	7	5	3	1	7	3.38	28.23	2258.00	1.58	4	4
FC05f	-	5	22	8	9	9	11	16	1	7	4.15	33.99	2719.00	2.06	4	2
FC06a	-	0	12	9	19	17	10	13	2	7	4.54	36.61	2929.00	1.62	4.5	4
FC06b	-	1	5	17	12	10	17	18	1	7	4.85	40.13	3210.50	1.70	5	7
FC06c	-	10	27	17	11	12	3	0	1	6	2.96	26.00	2080.00	1.39	3	2
FC06d	-	31	28	7	9	0	4	1	1	7	2.19	19.81	1584.50	1.42	2	1
FC06e	-	7	9	9	13	23	13	6	1	7	4.24	35.53	2842.50	1.72	5	5
FC06f	-	0	0	1	6	10	24	39	4	7	6.18	50.31	4024.50	1.00	6	7
FC07a	-	0	4	5	4	24	22	21	2	7	5.48	45.01	3600.50	1.37	6	5
FC07b	-	5	5	0	1	17	25	30	1	7	5.76	46.44	3715.00	1.50	6	7
FC07c	-	13	24	20	8	7	3	5	1	7	3.01	26.36	2109.00	1.66	3	2
FC07d	-	7	29	9	27	5	3	0	1	6	3.04	25.41	2033.00	1.29	3	2
FC07e	-	6	24	18	23	3	4	2	1	7	3.16	26.54	2123.00	1.37	3	2
FC07f	-	1	21	14	14	9	11	10	1	7	4.03	33.62	2689.50	1.78	4	2
FC08a	-	0	7	3	7	22	21	20	2	7	5.34	43.47	3477.50	1.48	6	5
FC08b	-	1	18	19	21	6	6	9	1	7	3.84	31.28	2502.00	1.63	4	4
FC08c	-	9	16	13	12	23	7	0	1	6	3.56	30.62	2450.00	1.57	4	5
FC08d	-	6	14	9	21	12	12	6	1	7	3.99	34.16	2733.00	1.72	4	4
FC08e	-	2	19	9	12	9	19	10	1	7	4.3	35.78	2862.00	1.85	4	2 e 6
FC08f	-	3	24	18	10	10	13	2	1	7	3.59	29.38	2350.00	1.62	3	2
FC09a	-	54	22	2	2	0	0	0	1	4	1.4	13.81	1105.00	0.67	1	1
FC09b	-	0	0	0	0	8	5	67	5	7	6.74	54.34	4347.50	0.63	7	7
FC10a	59	2	0	0	0	19	-	-	0	5	1.21	13.300	1064.00	2.13	0	0
FC10b	67	0	0	0	0	13	-	-	0	5	0.81	10.11	808.50	1.86	0	0
FC10c	66	0	1	0	0	13	-	-	0	5	0.84	10.18	814.50	1.86	0	0
FC10d	73	0	0	0	0	7	-	-	0	5	0.44	7.78	622.50	1.42	0	0
FC10e	78	0	0	0	0	2	-	-	0	5	0.13	5.49	439.00	0.79	0	0
FC10f	71	0	0	0	0	9	-	-	0	5	0.56	8.50	680.00	1.59	0	0
FC10g	77	0	0	0	0	3	-	-	0	5	0.19	5.71	457.00	0.96	0	0
FC10h	69	0	0	0	0	11	-	-	0	5	0.69	9.53	762.50	1.73	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto aos objetivos de desempenho respondido pelo gestor sênior da empresa, pode-se observar, na Tabela 10, que a concentração de respostas encontradas na classe entre 0% a 49% de importância está para perguntas, como CG01c (Objetivo Competitivo: Prazo de Entrega) com grandes quantidades na faixa de importância, entre 10% e 19% (75% das empresas), e na pergunta CG01g (Objetivo Competitivo: Social), com percentuais baixos, tendo 7% das empresas assinalando entre 0% a 9% de importância. Destaca-se, ainda, 87,5% das empresas apontando o Objetivo Custos, com importância entre 20% e 39%, entre os sete objetivos competitivos listados. E o Objetivo Novo Design, indicado por 99% das empresas, com as menores distribuição de importância, entre 0% e 19%.

Tabela 10 – Quantitativo referente às respostas verificadas ao questionário de Desempenho

Porcentagem de Importância	Variáveis						
	CG01a	CG01b	CG01c	CG01d	CG01e	CG01f	CG01g
0% a 9%	1	-	-	37	43	31	57
10% a 19%	1	28	60	42	36	21	23
20% a 29%	34	37	20	-	1	28	-
30% a 39%	36	15	-	1	-	-	-
40% a 49%	8	-	-	-	-	-	-
50% a 59%	-	-	-	-	-	-	-
60% a 69%	-	-	-	-	-	-	-
70% a 79%	-	-	-	-	-	-	-
80% a 89%	-	-	-	-	-	-	-
90% a 100%	-	-	-	-	-	-	-
Total	80	80	80	80	80	80	80

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os resultados fornecem informações valiosas que podem orientar análises mais robustas e bem fundamentadas. Além disso, a análise exploratória pode ajudar a identificar padrões que merecem investigação adicional com métodos estatísticos alternativos ou ajustes nos dados para melhor atender aos pressupostos. O que foi possível utilizando análise de regressão múltipla, descrita na Seção 3.4.2, e MANOVA, detalhada na Seção 3.4.3.

3.4.2 Regressão Múltipla

Buscando entender as correlações entre os estilos de liderança e dimensões da cultura organizacional, com efeito nos objetivos de desempenho, utilizou-se a regressão múltipla, considerando como a variável afetada (dependente) o desempenho

organizacional, e a liderança e cultura como variáveis independentes. Mas, antes de iniciar a regressão múltipla, deve-se atentar a alguns pressupostos estabelecidos, sendo eles:

- Normalidades dos Resíduos (Teste de Shapiro-Wilk): O Teste de Shapiro-Wilk tem como objetivo avaliar se uma distribuição é semelhante a uma distribuição normal. A distribuição normal também pode ser chamada de gaussiana e tem a forma de sino (Life *et al.*, 1996). Esse tipo de distribuição é muito importante, por ser frequentemente usada para modelar fenômenos naturais. Considerou-se um $\alpha = 5\%$ como nível de significância para ser confrontado com o p-value no teste de hipótese. Quando o p-value for maior que 0,05 ($p > 0.05$), a hipótese nula (dos dados seguirem uma distribuição normal) não pode ser rejeitada. Caso contrário, $p < 0.05$, a hipótese nula (ou seja, a hipótese alternativa H1: dados não seguem uma distribuição normal) deve ser rejeitada.

- Outliers nos Resíduos: verificação de dados discrepantes (Outliers) ao ponto de influenciar na estimação do modelo. Com isso, em determinados casos, deve-se fazer a retirada desses dados e rodar novamente o modelo até que não haja mais nenhum.

- Independência dos Resíduos (Teste de Durbin Watson): É o modelo mais popular para estudar a relação entre duas variáveis, ou seja, se uma depende (ou não) da outra de acontecer, para o qual os parâmetros de interesse são estimados a partir da minimização da soma dos quadrados dos resíduos (Marca *et al.*, 2023). Estes estimadores são conhecidos como estimadores de mínimos quadrados ordinários (MQO). Uma autocorrelação positiva é identificada por um agrupamento de resíduos com o mesmo sinal. Uma autocorrelação negativa é identificada por rápidas mudanças nos sinais de resíduos consecutivos.

- Homocedasticidade: Descreve uma situação em que o termo de erro (ou seja, o “ruído” ou perturbação aleatória na relação entre as variáveis independentes e a variável dependente) é o mesmo em todos os valores das variáveis independentes.

- Ausência de Multicolinearidade: A multicolinearidade ocorre quando o modelo inclui vários fatores correlacionados não apenas à sua variável de resposta, mas também uns aos outros (Marca *et al.*, 2023). Em outras palavras, resulta quando se tem uma correlação muito alta entre as variáveis independentes (neste caso, entre Liderança e Cultura). Existe multicolinearidade quando o Coeficiente de Correlação de Pearson (r) está acima de 0.9.

O modelo de Regressão Múltipla levará em consideração cada item do questionário de Desempenho (CG01a: Importância dada ao Custo; CG01b: Importância

dada à Qualidade; CG01c: Importância dada ao Prazo de Entrega; CG01d: Importância dada à Flexibilidade, CG01e: Importância dada ao Novo Design de produto ou processo/ inovação; CG01f: Importância dada ao Ambiente/Segurança; CG01g: Importância dada ao Social) como variáveis dependentes, e os questionários de Liderança e Cultura serão as variáveis independentes. Consequentemente serão analisados sete modelos. O resultado consta na Tabela 11.

Tabela 11 – Regressão Múltipla aplicada aos questionários Desempenho (dependente), Liderança e Cultura (Independentes)

Pressupostos	CG01a	CG01b	CG01c	CG01d	CG01e	CG01f	CG01g
Normalidade dos Resíduos (p-value)	0.4461	0.2151	0.461	0.007	0.1109	0.1595	0.4929
Independência dos Resíduos (DW)	1.997	1.979	2.070	2.012	1.507	1.996	1.703
Homoceadasticidade (p-value)	0.4785	0.8335	0.278	0.233	0.3494	0.4374	0.8863
Ausência de Multicolinearidade (r)	0.8	0.79	0.5	0.93	0.89	0.94	0.86
Modelo							
Capacidade de Predição (p-value)	< 2.2e-16	< 2.2e-16	< 2.2e-16	-	< 2.2e-16	-	< 2.2e-16
R-squared	0.8592	0.968	0.8841	-	0.9698	-	0.9788
Adjusted R-squared	0.8529	0.9663	0.8789	-	0.9683	-	0.9778
Coefficiente Padronizado							
Liderança	0.2073	0.1396	0.0086	-	0.2003	-	0.1053
Cultura	0.7933	0.8694	0.0363	-	0.7972	-	0.8966

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 11, observa-se que os conjuntos de dados dos modelos CG01d e CG01f falharam em alguns pressupostos. O modelo CG01d apresentou ausência de normalidade dos resíduos, apesar de ser verificado e retirado Outliers (empresas 4, 7 e 13), ou seja, houve variação não constante dos erros. E, para ambos, Ausência de Multicolinearidade (r), indicando que os resíduos estão se autocorrelacionando dentre as variáveis independentes, comprometendo e invalidando seriamente o modelo, com um alfa previamente fixado em 0.05. Portanto, esses dois modelos não serão levados adiante.

Já quando se verifica os demais modelos, nota-se que, de acordo com os pressupostos estabelecidos, foram validados para dar continuidade. Um adendo aos modelos CG01b, CG01e e CG01g, cuja retirada de algumas empresas foi necessária, sinalizadas como Outliers, sendo 1, 4, 5, 11, 15 e 25, para o modelo CG01b; 4 e 11, para o modelo CG01e; e 4, 11, 13 e 25, para o modelo CG01g.

Partindo a análise para o modelo gerado para cada conjunto de dados e, levando em consideração a Hipótese Nula (H0) de que as variáveis independentes têm impacto sobre a variável dependente contra a Hipótese Alternativa (H1: as variáveis independentes não têm impacto sobre a variável dependente), observa-se, nos resultados da Tabela 12, que todos aqueles com um p-valor $< 2.2e-16$ possuem uma ótima capacidade de predição, em outras palavras, capacidade de prever resultados. Logo, para todos os modelos, as variáveis independentes possuem relação direta com o Desempenho. Fez-se, também, a verificação dentre as variáveis independentes, de qual apresentou maior impacto. Observa-se, pelos resultados obtidos via Coeficiente Padronizado, que em todos os modelos a cultura tem um impacto maior sobre o Desempenho das empresas.

Com base no R-squared, ou seja, quanto o modelo conseguiu explicar da interação entre os questionários de Liderança e Cultura com efeito no Desempenho das empresas, os respectivos resultados para os modelos CG01a, CG01b, CG01c, CG01e e CG01g são de 85.92%, 96.8%, 88.41%, 96.98% e 97.88%. Concluindo que a interação da Liderança com a Cultura de Planta tem relação/influência com altos valores percentuais de explicação sobre o Desempenho de custos, qualidade, prazo de entrega, inovação de produto/processo e social, das empresas da indústria de transformação localizadas na região Amazônica.

3.4.3 Análise de MANOVA

A MANOVA foi realizada utilizando o software estatístico RStudio e a linguagem R para examinar os efeitos dos fatores “Setor” e “Cargo” em diversas variáveis dependentes relacionadas às questões de desempenho.

Tabela 12 – Resultados de desempenho conforme setor empresarial

Desempenho	Fator	Graus de Liberdade	Soma de Quadrados	Valor de F (Teste)	P-Valor
CG01a	Setor	11	0,188875	82,967	0,000***
CG01a	Cargo	13	0,016175	0,6012	0,8426
CG01a	Resíduos	55	0,113825	---	---
CG01b	Setor	11	0,181896	229,724	<0,000***
CG01b	Cargo	13	0,042389	45,299	0,000***
CG01b	Resíduos	55	0,03959		
CG01c	Setor	11	0,0165	13,276	0,234
CG01c	Cargo	13	0,030859	2,101	0,029*
CG01c	Resíduos	55	0,062141	---	---
CG01d	Setor	11	0,093432	227,441	<0,000***
CG01d	Cargo	13	0,006377	13,135	0,234

CG01d	Resíduos	55	0,02054	---	---
CG01e	Setor	11	0,062945	183,826	0,000***
CG01e	Cargo	13	0,011933	29,489	0,003**
CG01e	Resíduos	55	0,017121	---	---
CG01f	Setor	11	0,27176	24,728	<0,000***
CG01f	Cargo	13	0,073779	56,805	0,000***
CG01f	Resíduos	55	0,05495	---	---
CG01g	Setor	11	0,0119646	23,446	0,019*
CG01g	Cargo	13	0,0042894	0,7112	0,744
CG01g	Resíduos	55	0,0255148	---	---

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os resultados são apresentados a seguir:

CG01a:

Setor: O efeito do setor foi altamente significativo ($F = 82,97$, $p < 0,000$), indicando diferenças significativas entre os setores.

Cargo: O efeito do cargo não foi significativo ($F = 0,601$, $p = 0,8426$).

CG01b:

Setor: O setor teve um efeito altamente significativo ($F = 229,972$, $p < 0,000$).

Cargo: O cargo também apresentou um efeito significativo ($F = 45,299$, $p = 0,000$).

CG01c:

Setor: O efeito do setor não foi significativo ($F = 13,276$, $p = 0,234$).

Cargo: O efeito do cargo foi significativo ($F = 2,101$, $p = 0,029$).

CG01d:

Setor: O efeito do setor foi altamente significativo ($F = 227,441$, $p < 0,000$).

Cargo: O efeito do cargo não foi significativo ($F = 13,135$, $p = 0,234$).

CG01e:

Setor: O efeito do setor foi altamente significativo ($F = 183,826$, $p < 0,000$).

Cargo: O efeito do cargo foi significativo ($F(13, 55) = 29,489$, $p = 0,003$).

CG01f:

Setor: O setor teve um efeito altamente significativo ($F = 24,728$, $p < 0,000$).

Cargo: O cargo também teve um efeito altamente significativo ($F = 56,805$, $p = 0,000$).

CG01g:

Setor: O efeito do setor foi significativo ($F = 23,446$, $p = 0,019$).

Cargo: O efeito do cargo não foi significativo ($F = 0,7112$, $p = 0,744$).

Os resultados da MANOVA indicam que o “Setor” teve um efeito consistente e altamente significativo na maioria das variáveis dependentes analisadas. Em contrapartida, o “Cargo” apresentou um efeito significativo em algumas variáveis dependentes, mas não em todas. Isso sugere que a variação nos dados pode ser explicada, em grande parte, pelo setor ao qual os indivíduos pertencem, enquanto o cargo desempenha um papel menos consistente na variação observada.

3.5 Discussão dos Resultados

3.5.1 Análise descritiva da liderança

A partir dos resultados obtidos na análise descritiva sobre o efeito da liderança em indústrias de transformação no estado do Pará, as empresas indicam claramente um alto nível de comprometimento da liderança por parte do líder e da equipe. Esses tipos de líderes são definidos pelos pesquisadores como líderes que influenciam e incentivam os seguidores a sacrificarem seus interesses em detrimento dos interesses coletivos (Shahzad *et al.*, 2022).

Essas descobertas são consistentes com as sugestões de Yukl (2013), que comentou que, para sobreviver e prosperar no ambiente incerto de hoje, as organizações precisam de líderes que sejam flexíveis e adaptáveis, com capacidade de entender relacionamentos complexos entre determinantes de desempenho e reconhecer o que pode ser feito para influenciá-los de forma benéfica.

Os resultados da análise descritiva identificaram a figura de um líder preocupado em reunir com a equipe para utilizar as suas ideias em prol da organização, assim como em ser exemplo de comportamento para seus subordinados, fazer uso das tecnologias de informação como meio de comunicação, sendo solícito sempre com a equipe e desafiando as pessoas para que façam o melhor em suas tarefas. A eficácia da liderança é definida por qualidades e traços positivos de um líder que podem ser alcançados por meio da autoconsciência, foco em longo prazo, flexibilidade, visionário, transformacional e duplicador de liderança (Dalluay, 2016). Líderes transformacionais influenciam o desempenho de seus seguidores, fortalecendo as relações sociais (Wang *et al.*, 2016).

3.5.2 Análise descritiva da Cultura da Planta

A partir dos resultados obtidos sobre o efeito da cultura em indústrias de transformação no estado do Pará, os entrevistados são encorajados a alcançar o nível máximo de sucesso nas metas, objetivos e critérios de trabalho que lhes são dados. Está

de acordo com o que defendem Ibrahim *et al.* (2022), de nomeadamente a cultura organizacional funciona como um mecanismo de criação de significado e de controle que molda as atitudes e o comportamento dos funcionários.

A cultura organizacional predominante é considerada uma variável contingente que afeta a implementação de práticas gerenciais. A partir desta perspectiva, as organizações procuram melhorar o seu desempenho, melhorando a adequação e o alinhamento com o seu conjunto definido de variáveis de contingência e, portanto, com o ambiente externo em mudança (McAdam *et al.*, 2019).

A partir dos resultados dos respondentes, as respostas que tiveram maior extensão: “a principal prioridade do nosso pessoal é sobretudo a conclusão da tarefa e produtividade”, “cálculos financeiros/numéricos justificam a maioria das atividades e investimentos”. Constatou-se que a variável de contingência (cultura), conforme interpretada pelos diferentes respondentes, provavelmente terá um efeito diferencial no desempenho das indústrias de transformação. Os resultados sugerem que as indústrias de transformação usem uma abordagem mais transformacional no estilo de liderança, em paralelo usem uma cultura organizacional focada em orientação para o desempenho, que incentive os subordinados a assumirem riscos e a gerirem eficazmente oportunidades e desafios através de mudanças e inovação.

3.5.3 Regressão Múltipla e MANOVA

O desempenho organizacional pode ser avaliado por meio de diferentes tipos de variáveis. Portanto, os pesquisadores podem desenvolver diferentes modelos de contingência direcionados para atingir diferentes objetivos de desempenho (Flynn *et al.*, 2006). As variáveis operacionais tradicionais (também chamadas de prioridades competitivas ou objetivos de desempenho operacional) incluem custo, qualidade, entrega e flexibilidade (por exemplo, Schmenner; Swink, 1998; Ward *et al.*, 1998).

De acordo com os resultados, expressos na Seção 3.4, foi possível inferir que o Desempenho de Flexibilidade e Ambiente/Segurança não foram priorizados pelas empresas pesquisadas, o que pode ser explicado pelo fator contingencial de desalinhamento no desenvolvimento tecnológico, falta de mão de obra qualificada, baixa estratégia e mudanças no ambiente. Problemas de desalinhamento tecnológico podem ocasionar custos mais elevados devido ao uso indevido de recursos tecnológicos (Kock; Strotmann, 2008). A atrofia do alinhamento estratégico na qualidade pode levar à falta de foco no mercado e no cliente e à perda de competitividade (Brown *et al.*, 2007; Garg;

Goyal, 2012; Bagnoli; Giachetti, 2015), assim como baixa estratégia em inovação pode levar ao fracasso no lançamento de produtos/serviços e atraso no tempo de lançamento no mercado (Simpson *et al.*, 2012). A carência em flexibilidade pode levar à declinação da capacidade de gerir pessoas e administrar mudanças provocadas pelo ambiente (Legge 1995). Mudança no ambiente externo pode impactar diversos fatores, como pressão social, legislação, economia, órgãos de controle e bem-estar social; são variáveis externas que afetam atividades internas de uma organização (Chenhall, 2003).

Fatores contingentes direcionam a empresa a reagir de uma maneira ou de outra, em determinado momento, ou mesmo a mudar seu direcionamento, ou até mesmo a abandonar determinada estratégia adotada (Bueren *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2014). O que, de certa forma, explica os resultados da presente pesquisa, ao identificar que alguns objetivos de desempenho competitivo (flexibilidade e ambiente/social) não são afetados pela associação dos estilos de liderança com as dimensões da cultura organizacional das empresas da indústria de transformação localizada na Região Amazônica. Ou seja, considerar a Teoria da Contingência, ao buscar explicar determinadas ausências de melhorias presentes em outras análises, é algo carente na literatura revisada. Assim como considerar uma amostra localizada em uma economia emergente também se apresenta como um diferencial necessário para o estado da arte dos temas da presente pesquisa.

Dessa forma, considera-se que a hipótese de pesquisa, de que a interação entre liderança e cultura organizacional vão moldar diferentemente os objetivos de desempenho em face, sobretudo, do contexto contingencial em que as empresas da Região Amazônica estão inseridas, foi comprovada a partir das análises estatísticas empregadas.

Analisando os resultados apresentados, constata-se que apenas o objetivo de desempenho Prazo de Entrega é considerado de forma homogênea pelas empresas pesquisadas. Todas as demais medidas de desempenho são consideradas de forma diferenciada, conforme o setor empresarial. Logo, tal variável de controle ajuda a explicar a importância diferenciada aos indicadores de desempenho organizacional. Ou seja, a amostra composta por empresas de diferentes setores da indústria de transformação ajuda a explicar por que os desempenhos de Flexibilidade e Ambiente/Segurança não são considerados pelas empresas pesquisadas, em face das diferenças validadas estatisticamente pelo emprego da MANOVA.

Outrossim, tais resultados corroboram os achados apresentados e discutidos no emprego da regressão múltipla, confirmando a hipótese de pesquisa, de que o efeito nas medidas de desempenho organizacional, em face da interação entre estilos de liderança e

cultura organizacional, adotados pelas empresas da Região Amazônica, não é homogêneo.

4 CONCLUSÃO

O estudo propôs investigar empiricamente a relação entre liderança e cultura e como essa relação afeta o desempenho nas indústrias de transformação localizadas na Região Amazônica. Com base nos resultados discutidos referentes às Análises Descritivas, foi possível identificar um estilo de liderança transformacional. Líderes transformacionais são tipicamente descritos como aqueles que inspiram seus seguidores a adotarem metas e valores que sejam consistentes com os visão do líder. E relaciona-se a uma cultura organizacional focada em orientação para o desempenho, que incentive os subordinados a assumirem riscos.

Nos resultados da Regressão Múltipla, constatou-se que a interação da Liderança com a Cultura de Planta tem relação/influência direta sobre o Desempenho de custos, qualidade, prazo de entrega, inovação de produto/processo e social, das empresas da indústria de transformação localizadas na região Amazônica. Nos resultados de MANOVA, foi possível identificar que os indicadores de desempenho foram considerados, em sua maioria, de forma heterogênea pelas empresas pesquisadas.

Além disso, na literatura revisada sobre tais relacionamentos, não foi localizada a utilização de uma teoria de base que pudesse explicar os resultados encontrados. Neste estudo, como contribuição para o estado da arte, utilizou-se a Teoria da Contingência para explicar os impactos no desempenho de empresas da indústria de transformação localizadas na região Amazônica, advindos da interação entre estilos de liderança e dimensões da cultura organizacional.

4.1 Contribuições teóricas

Este estudo contribui teoricamente no sentido de apresentar influência sobre a interação entre liderança e cultura e o impacto heterogêneo dessa relação no desempenho organizacional da região Amazônica. Em relação às descobertas dos trabalhos de Jalagat (2020); Nguyen *et al.* (2019); Alamsyah *et al.* (2015); Basuki *et al.* (2015); Ashraf *et al.* (2014), Zehir *et al.* (2011), a maior parte deles realizaram pesquisa por meio de *survey* e revelam que o alinhamento entre Liderança Transformacional e Cultura orientada para a performance influencia positivamente o Desempenho

Organizacional, assim como o estudo de Juliana *et al.* (2021), autores que levantaram hipóteses e constataram que os desalinhamentos entre estratégia de negócios, estilo de liderança, cultura organizacional e contabilidade gerencial estão negativamente associados ao desempenho financeiro e não financeiro.

No entanto, não utilizaram alguma teoria de base para sustentar os resultados obtidos. Neste artigo, além de contribuir para o estado da arte, utilizou-se a teoria da continência como teoria de base. Na ausência de estudos que utilizem a teoria de base para explicar os resultados encontrados, este estudo sinaliza acadêmicos e pesquisadores para conduzir uma exploração aprofundada no contexto contingencial em países emergentes.

4.2 Contribuições gerenciais

A nível prático, as conclusões sobre a relação entre liderança e cultura representam contribuições relevantes para gestores, uma vez que apontam qual ou quais os estilos de liderança tende/tendem a gerar resultados para as organizações e como a cultura da empresa interfere na liderança ou é moldada por esta. O mapeamento das características dos estilos de liderança é uma importante indicação para uma autoavaliação por parte dos gestores quanto aos pontos que podem/devem ser considerados oportunidades de melhorias de desempenho pessoal na organização.

Os gestores podem, também, lançar mão dos resultados apontados no presente estudo para moldar suas atuações, visando a desenvolver a organização naquelas medidas de desempenho ainda não, ou pouco, exploradas, e, com isso, ganhar vantagem competitiva. E, dessa forma, reduzir os efeitos dos fatores contingenciais ou buscar formas de supri-los, uma vez que estão elencados na presente pesquisa, usando princípios e práticas gerenciais de melhoria contínua.

4.3 Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros

Este estudo se concentra na interação entre liderança e cultura e impacto dessa relação no desempenho de indústrias de transformação no estado do Pará. Embora os resultados deste artigo contribuam significativamente para a literatura sobre estilos de liderança, cultura e desempenho organizacional, as descobertas estão limitadas às empresas de uma única região no Brasil, a Amazônia, assim como de um único setor empresarial (condições de contorno necessárias à viabilização da pesquisa).

Portanto, há necessidade de estudar mais profundamente sobre o assunto em outros países para generalizar as descobertas. Além disso, neste estudo, usou-se apenas liderança e cultura para determinar o desempenho organizacional. No futuro, há a necessidade de adicionar algumas outras construções, como orientação para o mercado, orientação empresarial, capacidades organizacionais, gestão do conhecimento e estratégia empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALAMSYAH, F.; YERKI, T. B. Does An Innovation Culture Improve Company Performance? Links to Dynamic Capabilities and Leadership Capability. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 6, p. 1676–1680, 1 jun. 2015a.
- ALAMSYAH, F.; YERKI, T. B. Does An Innovation Culture Improve Company Performance? Links to Dynamic Capabilities and Leadership Capability. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 6, p. 1676–1680, 1 jun. 2015b.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R. N.; GASPARISHVILI, A. Leadership styles and management practices of russian entrepreneurs: Implications for transferability of western HRD interventions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 145–155, 1998.
- ASHRAF, A. A.; LODHI, S. A.; FAROOQ, U. An investigation of leadership-culture fit with quality improvement and cost reduction by synchronizing TQM and KM philosophies. **World Applied Sciences Journal**, v. 32, n. 3, p. 478–491, 2014.
- ATYAM, L. Knowledge management and effective leadership is the only solution for sustainable growth (Performance) of India’s corporate sector: A mediation role of knowledge centered culture. **International Journal of Advanced Science and Technology**, v. 28, p. 145–160, 2019.
- AUERNHAMMER, J.; HALL, H. Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. **Journal of Information Science**, v. 40, n. 2, p. 154–166, abr. 2014.
- BABBIE, E. R. **The basics of social research**. 14th ed. ed. Cengage learning: [s.n.].
- BAGNOLI, C.; GIACHETTI, C. Aligning Knowledge Strategy and Competitive Strategy in Small Firms. **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 3, p. 571–598, 2 jan. 2015.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, dez. 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO SUNY-BINGHAMTON, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Administração Pública Trimestral**, v. 17, p. 112–121, 1993.

- BASUKI, Y. T.; ARIEF, M.; PROPHETO, A. The Role of Leadership, Dynamic Capabilities, and Organization Culture, in Company Performance of Manufacturing Industries in Indonesia (Study in Food and Beverages Industries). **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1141–1145, 1 maio 2015a.
- BASUKI, Y. T.; ARIEF, M.; PROPHETO, A. The Role of Leadership, Dynamic Capabilities, and Organization Culture, in Company Performance of Manufacturing Industries in Indonesia (Study in Food and Beverages Industries). **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1141–1145, 1 maio 2015b.
- BROWN, S.; SQUIRE, B.; BLACKMON, K. The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 3, p. 282–302, 6 mar. 2007.
- BUEREN, I. M.; FIORENTIN, M. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, p. 195–212, 2014.
- BURNS, J. Leadership. **Harper & Row**. Em: Nova York: [s.n.].
- CAPSC. **Estatística Descritiva**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <CAPCS - Estatística Descritiva (uerj.br)>. Acesso em: 19 jun. 2024.
- CAUCHICK MIGUEL *et al.* **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Em: 3. Ed. Rio de Janeiro: Gen LTC, 2018. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- CHAE, H.-C.; KOH, C. E.; PARK, K. O. Information technology capability and firm performance: Role of industry. **Information & Management**, v. 55, n. 5, p. 525–546, jul. 2018.
- CHAN, I. Y. S.; LIU, A. M. M.; FELLOWS, R. Role of Leadership in Fostering an Innovation Climate in Construction Firms. **Journal of Management in Engineering**, v. 30, n. 6, nov. 2014.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, p. 127–168, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Ed. 2014. Manole, 2014.
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98–104, fev. 1993.
- CREÏU, D. Identification of Leadership Styles in The Pre-University Educational System. Case Study. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 186, p. 535–543, maio 2015.

DALLUAY, V. **Issue: 2 734 International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.globalbizresearch.org>.

DUBEY, R.; SINGH, T.; ALI, S. S. The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. **Benchmarking**, v. 22, n. 7, p. 1463–1480, 5 out. 2015.

FIEDLER, F. E. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 241, jun. 1996.

FINK, A. **How to Sample in Surveys** (The Survey Kit 7). 2nd ed. [s.l.: s.n.].

FLYNN, B. B.; SALADIN, B. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 583–603, set. 2006.

GANGA, G. M. D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma.** Em: São Paulo: Atlas. São Paulo: [s.n.]. v. v. 361p. 16.

GARG, A.; GOYAL, D. P. Striving towards strategic alignment in SMEs: an empirical analysis. **Journal of Advances in Management Research**, v. 9, n. 1, p. 77–95, 18 maio 2012.

GEORGE, C.; GIBSON, C. B.; BARBOUR, J. Shared leadership across cultures: Do traditionalism and virtuality matter? **Journal of International Management**, v. 28, n. 1, p. 100905, mar. 2022.

GERDIN, J.; GREVE, J. Forms of contingency fit in management accounting research – a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3–4, p. 303–326, abr. 2004.

GERTLER, M. S. Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there). **Journal of Economic Geography**, v. 3, n. 1, p. 75–99, 1 jan. 2003.

GIBERSON, T. R. *et al.* Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 2, p. 123–137, 26 jun. 2009.

HIDAYAT, R. N.; WIDJANARKO OTOK, B.; KURNIAWAN, R. Moderating entrepreneurship at corporate reputation in business performance using partial least square. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)**, v. 9, n. 9, p. 348–358, 2018.

HOUSE, R. J. *et al.* **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.** Em: Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [s.l.: s.n.].

HULLS, P. M. *et al.* **Workplace interventions that aim to improve employee health and well-being in male-dominated industries: A systematic review.** *Occupational and Environmental Medicine*. BMJ Publishing Group, 1 fev. 2022.

IBRAHIM, M. *et al.* The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 9 maio 2022.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1–3, p. 349–410, dez. 2001.

JALAGAT, R. C. Leadership and Innovation towards Firms' Performance: The Case of Selected Industries in Oman. **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, v. 12, n. SP3, p. 1152–1160, 28 fev. 2020.

JOSEPH, O. O.; KIBERA, F. Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. **SAGE Open**, v. 9, n. 1, p. 215824401983593, 8 jan. 2019.

JUHL, H. J. *et al.* **Quality management: a comparison of cultural differences.** [s.l: s.n.].

JULIANA, C.; GANI, L.; JERMIAS, J. Performance implications of misalignment among business strategy, leadership style, organizational culture and management accounting systems. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 37, n. 4, p. 509–525, 11 out. 2021.

KETPRAPAKORN, N.; KANTABUTRA, S. Toward an organizational theory of sustainability culture. **Sustainable Production and Consumption**, v. 32, p. 638–654, jul. 2022.

KOCH, A.; STROTMANN, H. Absorptive Capacity and Innovation in the Knowledge Intensive Business Service Sector. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 17, n. 6, p. 511–531, set. 2008.

KUSTONO, A. S. How Total Quality Management Mediates Antecedent Variables of Employee Performance? **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 523–534, 1 jun. 2019.

LAKSHMAN, C.; GOK, K.; VO, L. C. Managerial assignments of credit and blame: a five-country study of leadership desirability. **Cross Cultural and Strategic Management**, v. 25, n. 4, p. 741–762, 31 out. 2018.

LAOHAVICHIE, T.; FREDENDALL, L. D.; CANTRELL, R. S. Leadership and quality management practices in Thailand. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 31, n. 10, p. 1048–1070, set. 2011.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities.** Em: Macmillan Business. London: MacMillan, 1995.

LIAO, H.; SUBRAMONY, M. Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 2, p. 317–328, mar. 2008.

LIFE, A.; RICHARDL J, H.; CHARIES, M. **Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life**. Free Press ed. [s.l: s.n.].

LIN, W. *et al.* Are Pressuring Employees to Improve Organizational Innovation Still Working? An Empirical Analysis of Manufacturing Companies in China. **SAGE Open**, v. 10, n. 4, 2020.

LINDERMAN, K. *et al.* Six Sigma: a goal-theoretic perspective. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 2, p. 193–203, mar. 2003.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. JR. Motivation and organisational climate. Em: **Division of Research, Graduate School of Business Administration**. Boston: Harvard University, 1968.

LIU, G.; TSUI, E.; KIAN TO, A. Revealing deeper relationships between knowledge management leadership and organisational performance: a meta-analytic study. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 20, n. 2, p. 251–265, 2022.

LLORENS MONTES, FCO. J.; RUIZ MORENO, A.; GARCÍA MORALES, V. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1159–1172, out. 2005.

MARCA, L.; FRANÇA, M. Mensurando o Impacto dos Setores de Produção na renda per capita dos Municípios de Santa Catarina: uma Análise Econométrica. **Revista Catarinense de Economia**, v. 6, n. 1, p. 39–50, 28 abr. 2023.

MAULINA, E.; NATAKUSUMAH, K. Determinants of supply chain operational performance. **Uncertain Supply Chain Management**, p. 117–130, 2020.

MCADAM, R.; MILLER, K.; MCSORLEY, C. Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. **International Journal of Production Economics**, v. 207, p. 195–209, 1 jan. 2019.

MOHAMAD, M. H. S.; ALI, F.; AMIR, A. M. Role of organisational culture on performance measurement practice: The case of Malaysian manufacturing firms. **Afro-Asian Journal of Finance and Accounting**, v. 3, n. 4, p. 297–318, 2013.

MUISYO, P. *et al.* Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 2, p. 308–333, 23 fev. 2022a.

MUISYO, P. K. *et al.* The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 1, p. 22–40, 3 jan. 2022b.

N. BURHAN, A. H.; RAHMANTI, W. The Impact of Sustainability Reporting on Company Performance. **Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura**, v. 15, n. 2, p. 257, 1 ago. 2012.

NANI, D. A.; SAFITRI, V. A. D. Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 14, n. 1, p. 207–224, 2021.

NAOR, M.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 194–205, maio 2010.

NAVEH, E.; EREZ, M. Innovation and Attention to Detail in the Quality Improvement Paradigm. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1576–1586, nov. 2004.

NELLEN, L. C.; GIJSELAERS, W. H.; GROHNERT, T. A. **Meta-Analytic Literature Review on Organization-Level Drivers of Team Learning**. Human Resource Development Review SAGE Publications Ltd, 1 jun. 2020.

NG, P. K.; GUAN, G.; GOH, G. **An Exploratory Study on Leadership in a Semiconductor Manufacturing Firm's Performance Sustainable systems-of-systems for Human Factors and Ergonomics View project Empowerment Practices and Performance in Malaysia View project**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/239521638>>.

NGUYEN, N. P. *et al.* Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. **IIMB Management Review**, v. 35, n. 4, p. 382–392, 1 dez. 2023.

NGUYEN, T. T. N.; LUU, T. M. N. Linking transformational leadership and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms in vietnam. **RECENT ISSUES IN SOCIOLOGICAL RESEARCH Economics & Sociology**, v. 12, n. 2, 2019.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766–788, jan. 2000.

O'REGAN, N.; LEHMANN, U. The impact of strategy, leadership and culture on organisational performance: A case study of an SME. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, v. 2, n. 4, p. 303–322, 2008.

O'REILLY, C. A. *et al.* The Promise and Problems of Organizational Culture. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 6, p. 595–625, 25 dez. 2014.

- PATEL, P. C. *et al.* Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 11, p. 1739–1749, 4 nov. 2015.
- PAYNE, M. *et al.* **How Safety Leadership Styles Impact Safety Performance: A Case Study.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=4166589>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=4166589>>.
- PEÑA, J.; CARUAJULCA, P. The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. **Academia Revista Latinoamericana de Administracion**, v. 37, n. 2, p. 301–314, 13 jun. 2024.
- PETER G. N. Theory and Practice. Em: **Thousand Oaks: Sage Publications.** [s.l.] Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. v. 8th ed.
- POLLITT, D. Training helps company to avoid deep job cuts: and prepares employees for the economic upturn. **Human Resource Management International Digest**, v. 21, n. 6, p. 9–11, 2013.
- RAITHEL, K.; VAN KNIPPENBERG, D.; STAM, D. Team Leadership and Team Cultural Diversity: The Moderating Effects of Leader Cultural Background and Leader Team Tenure. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 3, p. 261–272, 7 ago. 2021.
- ROBERT E. Q. *et al.* **Competências Gerenciais.** Em: Alta Books. 5 ed ed. [s.l.] Alta Books, 2018.
- SATTAYARAKSA, T.; BOON-ITT, S. The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 227–249, 8 maio 2018.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** Em: Jossey Bass. 2 ed. San Francisco: [s.n.].
- SCHEIN, E. H. S. P. A. Organizational Culture and Leadership. Em: **John Wiley & Sons**, H. NJ. (Ed.). ISBN: 978-1-119-21204-1. 5a ed. ed. [s.l.: s.n.].
- SCHMENNER, R. W.; SWINK, M. L. On theory in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 97–113, 25 dez. 1998.
- SHAHZAD, M. A. *et al.* The Role of Transformational Leadership on Firm Performance: Mediating Effect of Corporate Sustainability and Moderating Effect of Knowledge-Sharing. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 7 jul. 2022.
- SILVA, M. Z. da. *et al.* Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 267–279, 2014.

- SIMPSON, M.; PADMORE, J.; NEWMAN, N. Towards a new model of success and performance in SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 3, p. 264–285, 4 maio 2012.
- SRINIVASAN, P. Evaluation of knowledge management practices – a leather industry context. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 52, n. 2, p. 303–313, 28 abr. 2022.
- STREINER, D. L. Being Inconsistent About Consistency: When Coefficient Alpha Does and Doesn't Matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, n. 3, p. 217–222, 10 jun. 2003.
- TANG, G. *et al.* Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 56, n. 1, p. 31–55, jan. 2018.
- TARÍ, J. J. *et al.* Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry. **Service Business**, v. 11, n. 1, p. 23–43, 27 mar. 2017.
- TRACY, M. Leadership development in a global chemical manufacturer. **Development and Learning in Organizations**, v. 32, n. 4, p. 1–4, 18 set. 2018.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.
- TUAN, L. T. Organisational culture, leadership and performance measurement integratedness. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 9, n. 3, p. 251–275, 2010.
- WALDMAN, D. A.; BASS, B. M.; YAMMARINO, F. J. Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. **Group & Organization Studies**, v. 15, n. 4, p. 381–394, 15 dez. 1990.
- WALDMAN, D. A.; YAMMARINO, F. J. Ceo Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 266–285, abr. 1999.
- WANG, Z.; SHARMA, P. N.; CAO, J. From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4650–4658, out. 2016.
- WARD, P. T. *et al.* **Decision Sciences Volunre zyxwvutsrqp 29 Number 4 zyxwvutsrq Fall**. [s.l.: s.n.].
- WEN, P.; WANG, R. Does knowledge structure matter? Key factors influencing formal and informal knowledge sharing in manufacturing. **Journal of Knowledge Management**, 2021.
- WOHLIN, C. *et al.* Analysis and Interpretation. Em: **Experimentation in Software Engineering**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2012, p. 123–151.

XENIKOU, A.; SIMOSI, M. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 6, p. 566–579, 1 ago. 2006.

YUKL, G. A. Leadership in Organizations. Em: **Upper Saddle River**. NJ: Prentice-Hall. [s.l: s.n.]. 8 ed.

ZEHIR, C. *et al.* The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in istanbul. Procedia - Social and Behavioral Sciences. **Anais**, 2011.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Presado Empresário Gestor

A Universidade Federal do Pará (UFPA), Estado do Pará, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Pará (FIEPA), vem respeitosamente pedir a sua colaboração na participação de uma pesquisa que procura entender a interação entre diferentes dimensões da cultura organizacional com os variados estilos de liderança, avaliando o impacto no desempenho de empresas da indústria de transformação.

Analisar o ambiente da cultura das organizações associados ao perfil de liderança adotado por operações de manufatura, podem contribuir com as empresas em termos de melhoria do desempenho organizacional, seja ele operacional, financeiro e ambiental.

A pesquisa está preocupada com a generalização dos resultados e para tanto, asseguramos que a participação na pesquisa não implica em sua identificação pessoal e tampouco da empresa em que colabora. Os dados individuais serão mantidos em sigilo.

Os resultados serão publicados em um relatório que poderá ser acessado livremente por qualquer cidadão ou empresa interessada, ao fim da pesquisa.

A maior parte do questionário é de questões fechadas e de múltipla escolha, o que facilita o preenchimento, o que deverá ocorrer entre 15 a 30 minutos.

O questionário é composto de 2 blocos e 1 seção de questões. Seção 1, Identificação, Prioridades Competitivas, Contexto e Desempenho, bloco 2 (cultura) e bloco 3 (liderança).

Agradecemos mais uma vez a sua participação na pesquisa,

Att.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1) Visão geral:

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Qualificação a nível de mestrado em Administração, no qual o objetivo é avaliar a interação dos estilos de liderança e as dimensões de cultura interferem no desempenho de empresas da indústria de transformação na região Amazônica, com base na VI Rodada de Pesquisa do Global Manufacturing Research Group (GMRG).

O instrumento de coleta de dados da pesquisa é composto por um questionário padrão da VI Edição do GMRG, do qual serão analisados os dados coletados da Seção V - Liderança, Seção VI – Cultura da Planta e a Seção Ib – Prioridades Competitivas, Contexto e Desempenho, conforme descrito:

- Seção V: Cultura da Planta

10 questões, com um total de 50 assertivas que variam em uma escala de 1 (nenhuma extensão) a 7 (grande extensão);

Cinco respondentes por empresa;

Em torno de 30 min para responder.

- Seção VI: Liderança

1 questão, com 25 assertivas que variam em uma escala de 1 (nenhuma extensão) a 7 (grande extensão);

Três respondentes por empresa, atuando em cargos de liderança;

Em torno de 30 min para responder.

- Seção Ib: Prioridades Competitivas, Contexto e Desempenho

1 questão, com sete objetivo competitivo para serem indicados quanto ao percentual de importância que cada empresa atribui a cada objetivo;

De um a três respondentes, especialistas no assunto;

Em torno de 5 min para responder.

2) Procedimentos de campo:

A coleta de dados será realizada com entrevistas estruturadas, com os cargos previamente delimitados e um roteiro pré-estabelecido. Optou-se por esse método pois ele permite coletar os dados através da utilização de um roteiro de perguntas, contudo, sem deixar de possibilitar que os entrevistados sintam liberdade para falar sobre os assuntos propostos nas perguntas. Dessa maneira, será possível obter informações que não estavam previamente determinadas.

3) Questões:

Seção V: Liderança – 1 questão

Por favor, indique em que extensão os seguintes comportamentos são comumente observados entre todos os membros da equipe de gestão da planta:

LM01

- a. Atribuindo tarefas e explicando as responsabilidades do trabalho
- b. Explicando objetivos de tarefas e expectativas de desempenho
- c. Verificando o progresso e a qualidade do trabalho
- d. Avaliando o desempenho individual e da unidade
- e. Determinando como usar pessoal e recursos para concluir tarefas com eficiência
- f. Determinando como agendar e coordenar as atividades da unidade eficientemente
- g. Verificando com as pessoas antes de tomar decisões que as afetam
- h. Usando as ideias e sugestões de outros
- i. Mostrando simpatia e apoio quando alguém está chateado ou ansioso
- j. Fornecendo incentivo e apoio quando houver uma tarefa difícil e estressante
- k. Elogiando o desempenho eficaz e conquistas significativas
- l. Reconhecendo por contribuições especiais e melhoria de desempenho
- m. Fornecendo treinamento e aconselhamento
- n. Ajudando as pessoas a aprender como melhorar suas habilidades
- o. Permitindo responsabilidades substanciais e escolha em atividades de trabalho
- p. Confiando nas pessoas para resolver problemas e tomar decisões sem aprovação prévia
- q. Descrevendo resultados atraentes que podem ser alcançados pela unidade
- r. Descrevendo uma alteração proposta com grande entusiasmo e convicção
- s. Definindo um exemplo de comportamento exemplar para os subordinados
- t. Modelando comportamentos que reflitam os valores e padrões do líder

- u. Desafiando as pessoas a questionar suas suposições sobre o trabalho
- v. Desafiando as pessoas a considerarem as melhores maneiras de fazerem seu trabalho
- w. Monitorando eventos e tendências externas à planta que influenciará as operações
- x. Analisando mudanças no ambiente externo por ameaças e oportunidades
- y. Organizando seus escritórios de maneira semelhante entre si
- z. Usando meios eletrônicos para comunicação com os colaboradores

Seção VI: Cultura da Planta – 10 questões

- | | | |
|-------------|--|---|
| FC01 | As declarações a seguir focam no uso compartilhado da racionalidade versus intuição na planta. | <ul style="list-style-type: none"> a. Cálculos financeiros/numéricos justificam a maioria das atividades e investimentos. b. Medidas quantitativas são usadas principalmente ao fazer julgamentos. c. Raramente usamos medidas financeiras para justificar as atividades. d. Decisões se baseiam principalmente na intuição e nos fatores de qualidade. e. Julgamentos subjetivos são usados principalmente para entender completamente as situações. f. Evitamos principalmente decisões subjetivas quando possível. |
| FC02 | As declarações a seguir focam no comportamento compartilhado de se ter um horizonte de longo prazo versus curto prazo na planta. | <ul style="list-style-type: none"> a. As decisões da planta geralmente tratam de pontos de vista de longo prazo. b. Existe uma forte preocupação com os efeitos futuros de todas as atividades. c. Uma perspectiva de longo prazo raramente está presente nas decisões da planta. d. As decisões operacionais são sempre definidas para atender rapidamente às necessidades atuais. e. Dedicamos a maior parte do tempo para resolver problemas imediatos, questões de curto prazo. f. Nós, normalmente, não agimos rápido para atingir as metas diárias. |
| FC03 | As declarações a seguir focam no uso compartilhado de motivação de | <ul style="list-style-type: none"> a. A maioria dos funcionários é melhor motivada por trabalhos significativos. b. Os operadores, na maioria das vezes, estão intrinsicamente dispostos a ajudar a melhorar as operações. |

- pessoas intrinsecamente versus extrinsecamente.
- c. Nossa força de trabalho raramente é motivada por um trabalho que é significativo.
 d. O pessoal é motivado principalmente por recompensas financeiras e punições.
 e. Metas e objetivos são geralmente usados para motivar o pessoal.
 f. Nossa força de trabalho não é geralmente motivada por recompensas extrínsecas.
- FC04** As declarações a seguir focam no comportamento compartilhado de estabilidade versus mudança.
- a. Alterações de processo são tipicamente introduzidas lentamente e com cautela.
 b. Nós normalmente mantemos uma força de trabalho estável e nivelada com poucas mudanças.
 c. Nós, na maioria das vezes, introduzimos mudanças de processo abruptamente sem cautela.
 d. A maioria dos procedimentos são continuamente adaptados e mudados.
 e. Muita estabilidade é vista como ruim e não progressiva.
 f. Os processos da planta raramente são alterados.
- FC05** As declarações a seguir focam na ênfase compartilhada de atividades de produção versus social.
- a. A principal prioridade do nosso pessoal é sobretudo a conclusão da tarefa e produtividade.
 b. Nós, normalmente, dedicamos todos os recursos e tempo para as necessidades de produção.
 c. A produtividade no local de trabalho é raramente uma prioridade.
 d. Amizades e relacionamentos informais são incentivados na planta.
 e. Atividades sociais são realizadas durante o horário de trabalho para mostrar sua importância.
 f. Atividades sociais geralmente não são avaliadas em nossa planta.
- FC06** As declarações a seguir focam no comportamento compartilhado de colaborativamente versus individualmente.
- a. A maioria das decisões são tomadas colaborativa e coletivamente.
 b. A colaboração interdepartamental em nossa fábrica é realizada normalmente.
 c. As decisões da planta raramente são tomadas de uma maneira cooperativa.
 d. O trabalho é realizado principalmente por indivíduos agindo sozinhos.
 e. A maioria das pessoas consegue fazer as coisas por elas próprias.

- As declarações a seguir focam no comportamento compartilhado de ter trabalho controlado de forma centralizada versus descentralizada.
- FC07**
- As declarações a seguir focam no uso compartilhado de recursos internos versus externos para ajudar a planta.
- FC08**
- As declarações a seguir enfocam o método de remuneração dos colaboradores na planta.
- FC09**
- Por favor, classifique a participação de cada departamento na resposta a este módulo usando a seguinte escala: “em branco” indica que não há entrada (participação) por um departamento, 1 a 5 indica da menor a maior contribuição (respondente principal) de um departamento.
- FC10**
- Contabilidade e finança () Engenheiro de manufatura ()
- f. A maior parte do trabalho é feita em equipe e não individualmente.
- a. A maioria dos planos é feita centralmente pelos gerentes sem envolvimento de toda a planta.
- b. As decisões operacionais são controladas principalmente por engenheiros e gerentes.
- c. Os planos de melhoria raramente são feitos de forma centralizada por poucos gerentes.
- d. As decisões são normalmente tomadas de forma autônoma pelas áreas de trabalho.
- e. Tempo e recursos são alocados principalmente com base em escolhas descentralizadas.
- f. Cada área de trabalho raramente toma decisões autonomamente.
- a. As melhores ideias geralmente vêm de dentro da nossa planta, do nosso pessoal.
- b. Nós geralmente desenvolvemos conhecimentos internos para novas habilidades e tecnologias.
- c. Desenvolvimento de competências internas em torno de novas habilidades raramente é uma prioridade.
- d. A maioria das inovações vem do monitoramento dos concorrentes e/ou usando os fornecedores.
- e. Nós continuamente procuramos por ideias fora de nossa planta.
- f. Muito poucas inovações se originam de outras pessoas de fora da nossa planta.
- a. Normalmente pagamos aos colaboradores usando meios físicos em vez de meios eletrônicos de pagamentos.
- b. A maioria dos colaboradores recebe sua remuneração em tempo hábil de acordo com uma programação regular.

Compras / Cadeia de suprimentos () Marketing / vendas ()
 Gerente de Manufatura () Gerente Principais da Planta ()
 Engenharia do Projeto () Sindicato da Planta ()
 Outros, Favor Especificar:

Seção Ib: Prioridades Competitivas, Contexto e Desempenho – 1 questão

CG01 Por favor, indique o percentual (as percentagens devem somar 100) de importância dada a cada um dos seguintes objetivos competitivos por um gestor sênior:

- a. Custo (por exemplo, redução/ controle de material, mão de obra, custos fixos ou outros).
- b. Qualidade (por exemplo, conforme especificações, adequação ao uso, etc.)
- c. Prazo de entrega (por exemplo, cumprimento das promessas de entrega).
- d. Flexibilidade (por exemplo, variedade de produto/volume).
- e. Novo design de produto ou processo/ inovação.
- f. Ambiente/segurança.
- g. Social (por exemplo, saúde e segurança e/ou impacto na comunidade local ou internacional).

Vale ressaltar que os entrevistados não serão identificados no decorrer deste trabalho, para que a confidencialidade seja mantida.

4) Relatório do questionário:

O relatório será redigido a partir da coleta e análise dos dados. Posteriormente será enviado para a indústria participante da pesquisa, com o objetivo de garantir a transparência do estudo para com a empresa.