



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Faculdade de Ciências Aplicadas



Luis Fernando Brandão Gaião

**CONSTRUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA DO MODELO
DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS) NO
AGRONEGÓCIO BRASILEIRO – ESTUDO MULTICASOS EM
EMPRESA DO AGRO E EM COOPERATIVA AGRÍCOLA**

LIMEIRA

2023



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Faculdade de Ciências Aplicadas



Luis Fernando Brandão Gaião

**CONSTRUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA DO MODELO
DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS) NO
AGRONEGÓCIO BRASILEIRO – ESTUDO MULTICASOS EM
EMPRESA DO AGRO E EM COOPERATIVA AGRÍCOLA**

*Tese apresentada à Faculdade de
Ciências Aplicadas da Universidade
Estadual de Campinas como parte dos
requisitos exigidos para obtenção do
título de Doutor em Administração.*

Orientador: Prof. Dr. Paulo Hayashi Júnior

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA TESE
DEFENDIDA PELO ALUNO LUIS FERNANDO BRANDÃO GAIÃO, E
ORIENTADA PELO PROF. DR. PAULO HAYASHI JÚNIOR

LIMEIRA

2023

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

G128c Gaião, Luis Fernando Brandão, 1971-
Construção e identificação da ocorrência do modelo da liderança assertiva e sustentável (LAS) no agronegócio brasileiro - estudo multicase em empresa do agro e em cooperativa agrícola / Luis Fernando Brandão Gaião. – Limeira, SP : [s.n.], 2023.

Orientador: Paulo Hayashi Júnior.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Agronegócio. 2. Cultura organizacional. 3. Liderança. 4. Tripé da sustentabilidade. I. Hayashi Júnior, Paulo, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: Construction and identification of the occurrence of the sustainable assertive leadership model (LAS) in brazilian agribusiness - multicase study in agricultural company and agricultural cooperative

Palavras-chave em inglês:

Agribusiness

Organizational culture

Leadership

Triple Bottom Line

Área de concentração: Gestão e Sustentabilidade

Titulação: Doutor em Administração

Banca examinadora:

Paulo Hayashi Júnior [Orientador]

Ieda Kanashiro Makiya

Angela Christina Lucas

Alex Sandro Quadros Weymer

Gustavo Abib

Data de defesa: 14-12-2023

Programa de Pós-Graduação: Administração

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0009-0000-3601-0831>

- Currículo Lattes do autor: <https://lattes.cnpq.br/7270190256944428>

Folha de Aprovação

Autor(a): Luis Fernando Brandão Gaião

Título: CONSTRUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA DO MODELO DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS) NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO – ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESA DO AGRO E EM COOPERATIVA AGRÍCOLA

Natureza: Tese

Área de Concentração: Gestão e Sustentabilidade

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas – FCA/Unicamp

Data da Defesa: Limeira-SP, 14 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Hayashi Júnior (orientador)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof(a). Dra. Ieda Kanashiro Makiya (membro)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof(a). Dra. Angela Christina Lucas (membro)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer (membro externo)
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Gustavo Abib (membro externo)
Universidade Federal do Paraná - UFPR

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que acreditam na importância da geração de conhecimentos, através da força das pesquisas e dos métodos científicos e, conseqüentemente, na possibilidade da evolução do homem, das organizações e da sociedade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, esta força maior que nos sustenta e nos guia, pai de todos os homens, bússola nos momentos mais desafiadores e que me permitiu realizar este sonho do Doutorado nesta grande Instituição ao longo desses 04 anos.

Aos meus amados pais, Antônio, meu querido “baixinho” (in memoriam) e Maria Cristina (minha amada mãe) que me ensinaram, desde a infância, sobre a importância da educação, da ética, da integridade, da honestidade, do respeito ao outro e do buscar os sonhos, por mais desafiadores que sejam.

A minha amada esposa Virna e aos meus amados filhos Enzo e Natália que demonstraram orgulho, respeito, que, em todos os momentos, torceram para dar certo e demonstraram compreensão pelo distanciamento em tantas horas que passei no Escritório elaborando a Tese e nas viagens que fiz para a pesquisa de campo.

Aos meus irmãos Ana Claudia e Paulo Eduardo e a minha afilhada Adriana, Mestre em Psicologia, que, mesmo fisicamente distantes, sempre torceram por mim e emitiram palavras de força e incentivo que também fizeram diferença. A toda a minha Família Braga-Gaião que demonstrou orgulho por este meu feito.

Ao meu querido, parceiro, sereno e competente Orientador Dr. Prof. Paulo Hayashi. Dizem que na Vida nada é por acaso. Conhecê-lo e poder contar com suas orientações foi um grande presente. Desde o primeiro encontro na sua sala, no qual me provocou sobre o Líder Assertivo e que, ao longo da jornada, sempre me incentivou, deu dicas e orientações e me apoiou em cada passo, em cada desafio superado, sempre demonstrando confiança de que a pesquisa teria êxito. Gratidão eterna ao meu Orientador. Tenha certeza de que a sua ajuda fez a diferença.

Aos representantes das empresas pesquisadas, que, por questões de confidencialidade não nominarei, aceitaram a realização da pesquisa e “abriram as portas” das organizações para que pudesse buscar os dados e informações do Modelo LAS, sem os quais, a pesquisa não teria ocorrido.

A UNICAMP, Instituição exemplar e motivo de orgulho. Possuidora de um ambiente favorável à pesquisa e ao desenvolvimento das pessoas e da sociedade. Aos Mestres Doutores que convivi ao longo desse período, em especial a Professora Ieda Makiya que, com sua garra e determinação, demonstrou que os Negócios podem ser sustentáveis e ao Professor Gustavo Salati que com sua calma e saber me passou ensinamentos, incluindo, junto com meu orientador, a oportunidade de exercitar a docência no PED. Agradeço também aos professores Morini, Anibal e Edmundo que possibilitaram vivenciar, num formato inovador, da Disciplina Projetos Integrados Verticalmente, ao professor Tristan pela base epistemológica da pesquisa, ao Professor Milani por ter tido acesso aos Tópicos Emergentes em Sustentabilidade, ao Professor Ruy Quadros por ter me aceitado como aluno especial no início dessa jornada na Disciplina Inovação e Sustentabilidade, aos Professores Bruno Fischer e Adriana Bin nas intensas discussões sobre os Fundamentos das Estratégias, ao Professor Antonio Pacagnella na Disciplina Cadeia de Valor, aos professores Cristhiano França, Daniel Capitani e Gustavo Salati na desafiadora Análise Multivariada de Dados e aos professores Cabello e Salati na Disciplina Seminários de Pesquisa. Ao professor André Sica pelas conversas antes de ingressar no Doutorado. Ao escrever este parágrafo, relembrei diversos momentos, como se estivesse relembrando um filme com vários personagens fundamentais.

Agradeço também aos colegas e amigos que torcerem por mim. Em especial, aos amigos que fiz nesta jornada na Unicamp, nos trabalhos nas Disciplinas, no compartilhar conhecimentos e no ajudar mútuo, em especial a Erick, Maurílio, Juliana, Murilo, Silas, Érica, Wágner e tantos outros que foram muito importantes.

Aos amigos de Vida, que torceram muito por mim e me ajudaram em diversos momentos, com destaque para a Professora Vera Martins, com sua visão ampla sobre assertividades, a Genésio, Nabor, Claudia, Pablo, Mônica, Luciano e Tati, Márcio e Jicarla, Beleza, Rubens e Climério.

E a todos que, apesar de não citados, torceram também por mim.

Gratidão a todos. Thanks God!

EPÍGRAFE

“Os momentos que mais nos desafiam, nos definem”.

<Deena Kastor>.

RESUMO

O agronegócio brasileiro passa por diversas e intensas transformações tanto nas inovações nos processos produtivos, nas decisões e ações com foco na sustentabilidade e na forma de gestão, ou seja, nas relações entre líderes e seus colaboradores. Neste cenário, este trabalho busca analisar a presença, as características e resultados gerados pelo Modelo da LAS, proposto nesta pesquisa, na atuação dos líderes nas empresas participantes do agronegócio brasileiro. Trata-se de um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo através de Estudo de Casos Múltiplos em empresa e cooperativa agrícola do agronegócio brasileiro. Nas empresas pesquisadas são utilizados roteiro de entrevista semiestruturada, questionário e observações não participantes. As análises são realizadas através da análise de conteúdo, análise de classificação hierárquica de palavras (CHD) através do Software Iramuteq e análises estatísticas através de softwares específicos. Como principais resultados e considerações, a pesquisa possibilitou perceber que, de uma forma geral, 1) o Modelo LAS já se encontra presente na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa; 2) notou-se variações dos níveis de assertividade nas empresas pesquisadas; 3) foi percebida a presença de aspectos contemporâneos do *Triple Bottom Line* na atuação dos líderes, apesar do maior foco no Econômico; 4) constatou-se que a Cultura de Colaboração (Clã) percebida na Empresa A pode ter alguma relação com a maior presença de Líderes Assertivos do que na Empresa B onde prevaleceu a Cultura de Criação (Adhocracia); 5) percebeu-se que os constructos Assertividade (Líder Assertivo) e Postura Sustentável (Líder Sustentável) apresentaram avaliações mais positivas do que o constructo TBL; por fim, 6) foram identificados pontos de ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, apresentados na Tese. Cabe destacar que, como importante contribuição, este estudo apresenta um ajustado framework para desenvolvimento de lideranças assertivas e sustentáveis que possam atuar e contribuir no alcance de resultados, baseados no TBL, no agro e em outros setores de negócios.

Palavras Chaves: Agronegócio; Cultura Organizacional; Liderança Assertiva; Liderança Sustentável; *Triple Bottom Line* (TBL)

ABSTRACT

Brazilian agribusiness undergoes several and intense transformations both in innovations in production processes, in decisions and actions focused on sustainability and in the form of management, that is, in the relationships between leaders and their employees. In this scenario, this work seeks to analyze the presence, characteristics and results generated by the LAS Model, proposed in this research, in the performance of leaders in companies participating in Brazilian agribusiness. This is a qualitative, exploratory-descriptive study through a Multiple Case Study in company and agricultural cooperative in Brazilian agribusiness. In the companies researched are used a semi-structured interview guide, a questionnaire and non-participant local observations. The analyzes are carried out through content analysis, hierarchical word classification (HWC) analysis through the Iramuteq Software and statistical analyzes through specific software. As main results and considerations, the research made 1) it possible to perceive that, in general, the LAS Model is already present in the performance of leaders in the companies participating in the research; 2) variations in the levels of assertiveness in the researched companies were noted; 3) the presence of contemporary aspects of the Triple Bottom Line in the leaders' performance was perceived, despite the greater focus on Economic; 4) it was found that the Culture of Collaboration (Clan) perceived in Company A may have influenced the greater presence of Assertive Leaders than in Company B, where the Culture of Creation prevailed (Adhocracy); it was noticed that the constructs Assertiveness (Assertive Leader) and Sustainable Posture (Sustainable Leader) presented more positive evaluations than the construct TBL; finally 6) adjustment points and additions to the initial proposal of the LAS Model, presented in the Thesis, were identified. It is worth noting that, as an important contribution, this study presents a adjusted framework for developing assertive and sustainable leadership that can act and contribute to achieving results, based on TBL, in agriculture and other business sectors.

Keywords: Agribusiness; Organizational Culture; Assertive Leadership; Sustainable Leadership; *Triple Bottom Line* (TBL)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Transformações no agronegócio brasileiro	23
Figura 2 - Blocos organizadores de ideias, informações e conceitos para construção do Modelo LAS	30
Figura 3 – <i>Roadmap</i> das revoluções industriais e agrícolas	32
Figura 4 - Pilares do <i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	36
Figura 5 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	39
Figura 6 – Polos das 03 categorias: Favor, Jeitinho e Corrupção	43
Figura 7 – Elementos de uma Cultura Organizacional	51
Figura 8 – Estrutura de Competição de Valores	52
Figura 9 – Demonstração dos resultados obtidos na esfera social e efetiva entre liderança e assertividade	66
Figura 10 – Percepções diárias da assertividade interpessoal	66
Figura 11 – A construção de assertividade com base nas causas e consequências selecionadas	67
Figura 12 – Relação entre assertividade e eficiência (gráfico 1) / Distribuição de líderes efetivos e não efetivos na curva de assertividade (gráfico 2)	68
Figura 13 – Matriz da Assertividade	69
Figura 14 – Enquadramento dos líderes com base na falta ou excesso de assertividade	71
Figura 15 – Conceituação da Liderança Sustentável	75
Figura 16 – Modelo LAS	80
Figura 17 – Círculo Virtuoso do Líder Assertivo Sustentável	82
Figura 18 - Estrutura de Estudo de Casos Múltiplos	84
Figura 19 - Visão das etapas gerais da pesquisa Modelo LAS no agronegócio	86
Figura 20 – Visão dos casos da pesquisa sobre LAS em empresa agroindustrial e cooperativa no Agronegócio Brasileiro	89
Figura 21 - Matriz Base do Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente do Constructo Líder Assertivo Empresa A	129
Figura 22 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Sustentável Empresa A	135
Figura 23 - Matriz Base do Dendograma de Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo TBL Empresa A (CHD	141
Figura 24 - Análise de Matriz Frequência Múltipla da Satisfação com Líder Empresa A – Pontos Fortes	143
Figura 25 - Análise de Matriz Frequência Múltipla do Constructo Satisfação com Líder Empresa A – Pontos de Melhorias	144
Figura 26 - % Líderes que demonstram Equilíbrio da Assertividade Empresa A	148
Figura 27 - % Líderes que demonstram Falta da Assertividade Empresa A	148
Figura 28 - % Líderes que demonstram Excesso da Assertividade Empresa A	149
Figura 29 -Tipos de Posturas dos Líderes Empresa A conforme classificação de Ames	150
Figura 30 - Posicionamento Cultura Empresa A conforme Cameron e Quinn	151
Figura 31 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Assertivo Empresa B	188
Figura 32 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Sustentável Empresa B	194
Figura 33 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo TBL Empresa B	199
Figura 34 - Análise de Matriz Frequência Múltipla do Constructo Satisfação com Líder Empresa B – Pontos Fortes	201

Figura 35 - % Líderes que demonstram Equilíbrio da Assertividade Empresa B	205
Figura 36 - % Líderes que demonstram Falta da Assertividade Empresa B	206
Figura 37 - % Líderes que demonstram Excesso da Assertividade Empresa B	206
Figura 38 - Tipos de Posturas dos Líderes Empresa B conforme classificação de Ames	207
Figura 39 - Posicionamento Cultura Empresa A conforme Cameron & Quinn	209
Figura 40 - Comparação Médias e Medianas dos 04 UIAs	231
Figura 41 - Mapa Perceptual de Análise de Correspondência dos 04 Constructos por Empresa e Local (04 UIAs)	233
Figura 42 - Comparação das Médias do Constructo Líder Assertivo nos 04 Grupos	234
Figura 43 - Comparação das Médias do Constructo Líder Sustentável nos 04 Grupos	235
Figura 44 - Comparação das Médias da Satisfação com o Líder nos 04 Grupos	235
Figura 45 - Comparação das Médias do Constructo TBL nos 04 Grupos	236
Figura 46 – Modelo LAS Revisado	254

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo Líder Assertivo Empresa A	128
Tabela 2 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo Líder Sustentável Empresa A	134
Tabela 3 - Dendograma de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo TBL Empresa A	140
Tabela 4 - Estatística Descritiva dos 49 questionários respondidos na Empresa A sem Variável Assertividade (Equilíbrio, Falta ou Excesso) e médias em ordem decrescente	145
Tabela 5 - Médias das Notas por Variáveis únicas em ordem decrescente Empresa A	147
Tabela 6 - Classificação do Tipo de Cultura Empresa A	151
Tabela 7 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo Liderança Assertiva Empresa B	187
Tabela 8 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo Liderança Sustentável Empresa B	193
Tabela 9 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo TBL Empresa B	198
Tabela 10 - Análise de Frequência Simples do Constructo Satisfação com Líder Empresa A – Pontos de Melhorias	201
Tabela 11 - Estatística Descritiva dos 23 questionários respondidos na Empresa B sem a Variável Assertividade (Equilíbrio, Falta ou Excesso) e médias em ordem decrescente	202
Tabela 12 - Médias das Notas por Variáveis únicas em ordem decrescente Empresa B	204
Tabela 13 - Classificação do Tipo de Cultura Empresa B	208
Tabela 14 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Líder Assertivo Empresas A x B	226
Tabela 15 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Líder Sustentável Empresas A x B	227
Tabela 16 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Satisfação com o Líder Empresas A x B	228
Tabela 17 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis TBL Empresas A x B	229
Tabela 18 - Comparação Médias Gerais Empresas A x B	230
Tabela 19 - Correlação de Pearson 04 Constructos Empresas A e B	232
Tabela 20 - Informações Teste de Normalidade constructos LAS	234
Tabela 21 - Comparação das Médias do Constructo TBL nos 04 Grupos	236
Tabela 22 - Comparação dos dados estatísticos entre os 04 grupos de análises no TBL	237
Tabela 23 - Junção das avaliações dos questionários sobre a satisfação com o Líder e do Líder Assertivo nas 02 Empresas	243

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diversas visões sobre o “jeitinho”	44
Quadro 2 – Favor, Jeitinho e Corrupção	47
Quadro 3 – Entendimento entre Cultura Brasileira e Cultura Organizacional	56
Quadro 4 – Principais abordagens sobre Liderança	60
Quadro 5 – Principais aspectos da Liderança Sustentável	77
Quadro 6 – Meios e Fins da Liderança Assertiva Sustentável (LAS)	79
Quadro 7 - 16 Variáveis do LAS, questões e Constructos principais.....	90
Quadro 8 - Relação das questões do questionário do Google Forms com o aspecto do Modelo LAS pesquisado	91
Quadro 9 - Lista Questões x Autores referência para elaboração do questionário.....	94
Quadro 10 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis (categorias) do Constructo Líder Assertivo Empresa A	104
Quadro 11 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo Líder Sustentável Empresa A.....	110
Quadro 12 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Empresa A	119
Quadro 13 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis da Cultura Organizacional (Empresa A)	122
Quadro 14 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados Empresa B sobre as variáveis do Constructo Líder Assertivo	165
Quadro 15 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo Líder Sustentável Empresa B	172
Quadro 16 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Empresa B	179
Quadro 17 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Cultura Organizacional na Empresa B	182
Quadro 18 – Pontos Fundamentais dos Constructos LA, LS e TBL independente da empresa	224

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CAF:** Acidente com afastamento
- CEPEA:** Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
- CNV:** Comunicação Não Violenta
- COP:** Conferência das Partes
- DDQ:** Diálogo Diário de Qualidade
- DDS:** Diálogo Diário de Segurança
- EPI:** Equipamento de Proteção Individual
- GEE:** Gases de Efeito Estufa
- GRI:** *Global Reporting Initiative*
- ISFA:** Isso Sempre Foi Assim
- KPI:** *Key Performance Indicator* ou Indicador-Chave de Performance
- LA:** Líder Assertivo
- LS:** Líder Sustentável
- ODS:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ONU:** Organização das Nações Unidas
- PIB:** Produto Interno Bruto
- SAF:** Acidente sem afastamento
- SASB:** *Sustainability Accounting Standards Board*
- SAT:** Satisfação com o Líder
- SKU:** *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Estoque)
- TBL:** *Triple Bottom Line*
- TCLE:** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UIA:** Unidade Integrada de Análise

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	25
1.2. OBJETIVO GERAL.....	25
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
1.4. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA DA PESQUISA	26
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	29
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1. AGRONEGÓCIO E SUSTENTABILIDADE	32
2.1.1. AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: SETOR EM PLENA EVOLUÇÃO E COM UMA CULTURA EM TRANSFORMAÇÃO	32
2.1.2. IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS.....	35
2.2. CULTURA BRASILEIRA DO JEITINHO E DA CORDIALIDADE.....	39
2.2.1. UMA BREVE ANÁLISE DA CULTURA BRASILEIRA.....	39
2.2.2. A CULTURA DO JEITINHO BRASILEIRO E DO HOMEM CORDIAL.....	41
2.2.3. JEITINHO E SUAS VARIAÇÕES	46
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL: IMPORTÂNCIA, FORÇA, ESPECIFICIDADES E GENERALIZAÇÕES	48
2.3.1. VISÃO GERAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	48
2.3.2. FORÇA DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL BASEADA NUMA IDEOLOGIA	52
2.3.3. ESPECIFICIDADES E GENERALIZAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: CONVERGÊNCIAS E PARADOXOS	54
2.3.4. A INFLUÊNCIA DA CULTURA BRASILEIRA NAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS	55
2.4. LIDERANÇA	58
2.4.1. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: HISTÓRIAS E CONTEMPORANEIDADE	58
2.4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	60
2.4.3. LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL	62
2.4.3.1. EQUILÍBRIO NA ASSERTIVIDADE.....	65
2.4.3.2. IDENTIFICAÇÃO DA ASSERTIVIDADE.....	70
2.4.3.3. HABILIDADES NA COMUNICAÇÃO E NA PRÁTICA DO FEEDBACK 72	
2.4.3.4. PROPOSIÇÕES COM FOCO NA ASSERTIVIDADE.....	74
2.4.3.5. CULTURA E LIDERANÇA SUSTENTÁVEL	74

2.4.3.6. PROPOSIÇÕES COM FOCO NA POSTURA SUSTENTÁVEL DO LÍDER	78
2.5. MODELO DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS)	79
2.5.1. APRESENTAÇÃO DO MODELO	79
2.5.2. LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL NO AGRONEGÓCIO	83
3. METODOLOGIA	84
3.1. INFORMAÇÕES GERAIS E ETAPAS DO ESTUDO	84
3.2. DELIMITAÇÃO DAS UNIDADES DE CASOS PESQUISADAS	88
3.3. INSTRUMENTOS DA PESQUISA	89
3.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA	91
3.5. DETALHAMENTO DA PESQUISA	93
3.6. TRATAMENTO E CONFIABILIDADE DOS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS E NOS QUESTIONÁRIOS	95
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	97
4.1. ESTUDO DE CASO 01: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DE ALIMENTOS (EMPRESA A)	97
4.1.1. ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIA	97
4.1.1.1. COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO	97
4.1.1.2. FEEDBACKS CONSTRUTIVOS	99
4.1.1.3. AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE	100
4.1.1.4. CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR	102
4.1.1.5. RESPEITO À DIVERSIDADE	105
4.1.1.6. ÉTICA E INTEGRIDADE	106
4.1.1.7. GOVERNANÇA	107
4.1.1.8. STAKEHOLDERS	109
4.1.1.9. SATISFAÇÃO COM O LÍDER	111
4.1.1.10. SATISFAÇÃO COM O LÍDER: PONTOS FORTES E DE MELHORIA	112
4.1.1.11. ASSERTIVIDADE	113
4.1.1.12. TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): PREOCUPAÇÃO COM O TEMA	115
4.1.1.13. TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): PRIORIZAÇÃO DOS PILARES	116
4.1.1.14. TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): INDICADORES	117
4.1.1.15. CULTURA ORGANIZACIONAL (GERAL)	119
4.1.1.16. CULTURA ORGANIZACIONAL (SUSTENTABILIDADE)	120
4.1.2. ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DAS PALAVRAS (IRAMUTEQ)	122
4.1.2.1. DENDOGRAMA CONSTRUCTO LÍDER ASSERTIVO	123

4.1.2.2.	DENDOGRAMA CONSTRUCTO LÍDER SUSTENTÁVEL	129
4.1.2.3.	DENDOGRAMA CONSTRUCTO TBL	135
4.1.2.4.	ANÁLISE DE MATRIZ SATISFAÇÃO COM O LÍDER NA EMPRESA A – PONTOS FORTES E PONTOS DE MELHORIAS.....	141
4.1.3.	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS QUESTIONÁRIOS	144
4.1.3.1.	ANÁLISE DESCRITIVA GERAL	144
4.1.3.2.	ANÁLISE VARIÁVEIS ÚNICAS	146
4.1.1.1.	ANÁLISE NÍVEL DA ASSERTIVIDADE.....	147
4.1.1.2.	ANÁLISE POSTURA DO LÍDER.....	149
4.1.1.3.	ANÁLISE CULTURA ORGANIZACIONAL	150
4.1.2.	DISCUSSÕES E DEBATES LAS NA EMPRESA A.....	152
4.1.2.1.	ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS SOBRE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS CONSTRUCTOS QUE COMPÕEM O MODELO LAS LÍDER ASSERTIVO (ASSERTIVIDADE)	152
4.1.2.2.	ANÁLISE DOS DENDOGRAMAS DAS CLASSIFICAÇÕES HIERÁRQUICAS DESCENDENTES (CHD)	157
4.1.2.3.	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	159
4.2.	ESTUDO DE CASO 02: COOPERATIVA AGRÍCOLA (EMPRESA B)	160
4.2.1.	ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS	160
4.2.1.1.	COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO	160
4.2.1.2.	FEEDBACKS CONSTRUTIVOS	162
4.2.1.3.	AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE	163
4.2.1.4.	CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR	164
4.2.1.5.	RESPEITO À DIVERSIDADE.....	166
4.2.1.6.	ÉTICA E INTEGRIDADE	168
4.2.1.7.	GOVERNANÇA	169
4.2.1.8.	STAKEHOLDERS	170
4.2.1.9.	SATISFAÇÃO COM O LÍDER.....	173
4.2.1.10.	SATISFAÇÃO COM O LÍDER: PONTOS FORTES E DE MELHORIA 173	
4.2.1.11.	ASSERTIVIDADE.....	174
4.2.1.12.	TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): PREOCUPAÇÃO COM O TEMA ...	175
4.2.1.13.	TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): PRIORIZAÇÃO DOS PILARES.....	177
4.2.1.14.	TRIPLE BOTTOM LINE (TBL): INDICADORES.....	177
4.2.1.15.	CULTURA ORGANIZACIONAL (GERAL).....	180
4.2.1.16.	CULTURA ORGANIZACIONAL (SUSTENTABILIDADE)	181
4.2.2.	ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DAS PALAVRAS (IRAMUTEQ)	182

4.2.2.1.	DENODOGRAMA CONSTRUCTO LIDERANÇA ASSERTIVA.....	182
4.2.2.2.	DENODOGRAMA CONSTRUCTO LIDERANÇA SUSTENTÁVEL	188
4.2.2.3.	DENODOGRAMA CONSTRUCTO TBL	195
4.2.2.4.	ANÁLISE DE MATRIZ CONSTRUCTO SATISFAÇÃO COM O LÍDER NA EMPRESA B – PONTOS FORTES E PONTOS DE MELHORIAS	199
4.2.3.	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS QUESTIONÁRIOS	202
4.2.3.1.	ANÁLISE DESCRITIVA GERAL	202
4.2.3.2.	ANÁLISE VARIÁVEIS ÚNICAS	203
4.2.3.3.	ANÁLISE DO NÍVEL DA ASSERTIVIDADE	205
4.2.3.4.	ANÁLISE POSTURA DO LÍDER.....	207
4.2.3.5.	ANÁLISE CULTURA ORGANIZACIONAL	208
4.2.4.	DISCUSSÕES E DEBATES LAS NA EMPRESA B.....	209
4.2.4.1.	ANÁLISE GERAL DAS ENTREVISTAS SOBRE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS CONSTRUCTOS QUE COMPÕEM O MODELA LAS	209
4.2.4.2.	ANÁLISE DOS DENODOGRAMAS DAS CLASSIFICAÇÕES HIERÁRQUICAS DESCENDENTES	214
4.2.4.3.	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	216
4.3.	CONSOLIDAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DAS ENTREVISTAS DAS EMPRESAS A E B POR VARIÁVEL	217
4.3.1.	VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CONSTRUCTO LÍDER ASSERTIVO ..	218
4.3.1.1.	COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO	218
4.3.1.2.	FEEDBACK CONSTRUTIVO	218
4.3.1.3.	AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE (AUTOESTIMA EQUILIBRADA)	218
4.3.1.4.	CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR	219
4.3.1.5.	ASSERTIVIDADE.....	219
4.3.2.	VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CONSTRUCTO LÍDER SUSTENTÁVEL 220	
4.3.2.1.	RESPEITO À DIVERSIDADE.....	220
4.3.2.2.	ÉTICA E INTEGRIDADE	221
4.3.2.3.	GOVERNANÇA	221
4.3.2.4.	STAKEHOLDERS (RESPEITO E PARCERIA).....	222
4.3.3.	VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CONSTRUCTO TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)	223
4.3.3.1.	PREOCUPAÇÃO COM O TRIPLE BOTTOM LINE	223
4.3.3.2.	PRIORIZAÇÃO DO TRIPLE BOTTOM LINE	223
4.3.3.3.	INDICADORES DO TRIPLE BOTTOM LINE	224

4.4. COMPARATIVO INFORMAÇÕES DOS QUESTIONÁRIOS EMPRESAS A E B	226
4.4.1. COMPARAÇÕES ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS (LÍDER ASSERTIVO, LÍDER SUSTENTÁVEL, SATISFAÇÃO COM O LÍDER E TBL)	226
4.4.2. COMPARAÇÕES DOS 04 CONSTRUCTOS E 04 UIAS ATRAVÉS DE MAPA PERCEPTUAL	232
4.4.3. COMPARAÇÕES MÉDIAS POR GRUPOS E EMPRESAS (COMPARAÇÃO UIAS): ANÁLISES ATRAVÉS DO USO DO SPSS – TESTE ESTATÍSTICO	233
4.5. DISCUSSÕES E DEBATES SOBRE OS OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS E AS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	240
4.5.1. PROPOSIÇÕES	240
4.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	245
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	255
REFERÊNCIAS	261
APÊNDICES	273
ANEXOS	319

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual passa por transformações intensas e impactantes em várias áreas. Os avanços tecnológicos e os diversos movimentos como Inteligência Artificial (AI), a Internet das Coisas (IoT), as transformações digitais, o uso do *blockchain*, a automação dos processos produtivos, a robotização, a Indústria e a Agricultura 4.0 são alguns exemplos de aspectos marcantes do mundo do século XXI. Além disso, um mundo informacional e cada vez mais digitalizado demanda posturas e formas de relacionamentos diferentes mantendo o foco nas pessoas, encontrando novos canais de comunicação e postura individual com mais assertividade e respeito ao próximo (EBERT e DUARTE, 2018; FUKUYAMA, 2018; LIU et al., 2021; WERTHEIN, 2000).

Pode-se perceber uma aceleração e intensificação dessas mudanças em decorrência também dos impactos de crises financeiras e calamidades como a pandemia da Covid-19, bem como as condições meteorológicas extremas. Essas últimas representam uma necessidade urgente para as empresas realizarem as coisas de maneira diferente, com demandas para um mundo mais sustentável e uma visão de prosperidade sustentável (GELDRES-WEISS et al., 2021).

Percebe-se também que as nações, com a participação cada vez maior das empresas de diversos setores, incluindo o agronegócio, e de instituições financeiras, engajam-se nos cuidados com a sustentabilidade e na tomada de decisões que preservem as condições de vida no futuro e atuação conjunta é fundamental para o alcance da neutralidade do carbono. A conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre mudança climática – COP 28, realizada em 2023, em Dubai, nos Emirados Árabes, é um exemplo dessa movimentação e tem como um dos principais objetivos o de revisar as comunicações nacionais e os inventários de emissões apresentados por todos os países-membros e avaliar os progressos feitos e as medidas adicionais necessárias (BASTOS, 2023).

Num cenário de tantos desafios para as organizações, os resultados de pesquisas expressam a prioridade de cuidar de seus colaboradores (questões sociais) e depois sobreviver (dimensão econômica); no entanto, as questões ambientais sofreram um impacto negativo em termos de priorização, independentemente do tipo de organização (BAERREIRO-GEN; LOZANO; ZAFAR, 2020). O que chama atenção

para a necessidade de que não sejam perdidos os avanços empresariais que vêm sendo defendidos e implementados nas últimas décadas com relação a sustentabilidade, de forma ampla, abrangendo os pilares ambientais, econômicos e sociais que compõem o *Triple Botom Line* (TBL) defendido por diversos autores e considerado base para viabilidade da indústria do terceiro milênio (BRUNDLAND et al., 1987; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; ELKINGTON, 1997; UNITED NATIONS, 2015).

Além do aspecto sustentável, as organizações, em um mercado concorrencial, buscam formas de se diferenciarem dos concorrentes com implementação de práticas geradoras de resultados positivos. Conceitos sobre competitividade e importância da cadeia de valor para as empresas que ampliam a visão, preocupação e atenção aos diversos atores que compõem e interagem com as organizações são fundamentais neste novo cenário (PORTER, 1990). Dentre as atividades de apoio de uma cadeia de valor, está a gestão de recursos humanos. A implementação de boas práticas de tal área está diretamente relacionada ao papel da liderança junto aos seus liderados. Ou seja, há necessidade de um repensar sobre a atuação organizacional mais sustentável e os cuidados com as práticas de recursos humanos (RH) e, especificamente, da importância e do papel crucial da liderança na implementação de práticas de gestão de pessoas e no impacto direto no bem-estar e no desempenho dos colaboradores (SALAS-VALLINA; ALEGRE; LOPES-CABRALES, 2021).

Observando-se o setor do agronegócio no Brasil, nota-se que passou também por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas. Por exemplo, passou de uma forma operacional manual e exploratória para uma cultura mecanizada e produtiva. Ao mesmo tempo, vivenciou momentos de perspectivas promissoras, registrando aumento de produtividade e maior competitividade no mercado interno e externo. Ou seja, trata-se de um setor impactado por diversas mudanças, seja em gestão administrativa, seja nas inovações e na sustentabilidade (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015). A interseção entre estes três aspectos, segundo os autores, cuja tendência é de ampliação (Figura 1). Ao observarmos as agroindústrias e as cooperativas agrícolas percebe-se que elas têm desempenhado um papel importante no agronegócio. Inseridas num movimento de mudanças, em virtude da sua importância e da necessidade da competitividade e produtividade, as empresas têm buscado

inovar de forma sustentável. “A sustentabilidade no agronegócio, do ponto de vista social, ambiental e econômico, também requer um contínuo desenvolvimento de inovações por produtores e em todos os pontos da cadeia produtiva” (ZUIN e QUEIROZ, 2015, P. 170).

Figura 1 - Transformações no agronegócio brasileiro



Fonte: Adaptado de Zuin e Queiróz (2015)

Em um cenário com tantas mudanças, apenas uma liderança que englobe flexibilidade, a participação, a persistência, o reconhecimento da equipe e que permita a abertura de todos os canais de comunicação será capaz de gerar uma transição para um modelo que evidencia a importância das pessoas e a complexidade delas (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015). Assim, o líder, com seu estilo de atuação, exerce um papel fundamental nas organizações. Neste sentido, Mintzberg (2010), reforça a importância da atuação da liderança junto a equipe que lidera, incluindo novos caminhos e novas formas de fazer as coisas acontecerem. O gestor enquanto líder desempenha um papel fundamental para manter a confiança do colaborador na organização e reduzir a descrença nos processos de mudança (LAMBERT e HOGAM, 2010).

Ao longo das décadas, vários estilos de liderança com diferentes abordagens predominaram nas organizações, podendo ser identificados algumas abordagens, tais como: liderança cultural, liderança *Laissez Faire*, liderança carismática, liderança visionária, liderança ética, liderança situacional, liderança transacional e liderança transformacional, dentre outros (NETO et al., 2012; WANG, 2010).

Há também propostas do desenvolvimento de novos estilos, como liderança inclusiva, capacitadora, servidora e autêntica” (GIL; RODRIGO-MOYA; CEGARRA-NAVARRO, 2020). Ou mesmo, do Líder Transformacional Verde, relacionado ao HRM Verde (SINGH et al.; 2020). A escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos liderados e no ambiente de trabalho (STONER e FREEMAN, 1999). O estilo de liderança predominante em uma organização influencia o clima organizacional e impacta no engajamento, bem-estar dos colaboradores e nos resultados em geral (AN et al; 2020; VISWANATHAN et al., 2019). Outro ponto vital é com relação ao ambiente no qual o líder atua. Em muitas situações, além das características e habilidades pessoais, há o impacto e a importância da situação e do ambiente em que o líder se encontra (MESSICK e KRAMER, 2004).

Neste sentido, cabe o entendimento do contexto e ambiente nos quais o líder atua no Brasil. Apesar do tamanho continental do país, há descrito na literatura algumas características peculiares. Há uma cultura brasileira da “cordialidade” e do “jeitinho”, das relações pessoais como base de decisões, da prevalência do papel das “pessoas” sobre os “indivíduos” (BARBOSA, 2006; DAMATTA, 1986, 2004), da diversidade das culturas organizacionais, das transformações do agronegócio, que passa por aumento de produtividade e de revisão das relações gerenciais (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015). Diante disto, o estilo de Liderança Assertiva Sustentável (LAS), proposto neste estudo com base em diversos conceitos e estudos realizados por diversos autores, é constituído por diversos ingredientes necessários para uma atuação do líder de forma imparcial, direta, mobilizadora das equipes e agregadora aos resultados, (AMES, 2008, 2009; MARTINS, 2017; VOLTOLINI, 2011) pode ganhar destaque para atuação.

Outro aspecto, refere-se a baixa quantidade de estudos focados nos estilos de liderança e, especificamente, no LAS, dentre vários outros predominantes nas organizações e no ambiente do agronegócio. Há pouca pesquisa sobre habilidades gerenciais, de liderança e da eficácia do uso do potencial humano no agronegócio. Os estudos de pesquisa disponíveis nesta área abrangem principalmente o campo da motivação e satisfação no trabalho (BERDE, 2006; GAPONENKO; MURADOVA; LITVINOVA, 2020; ROSLINA et al., 2016; STAPA; BAKAR; HASHIM, 2019).

Dentre os diversos estilos de liderança percebidos no mundo organizacional, o estudo abordará o estilo de Liderança Assertiva Sustentável (LAS) que se baseia na postura ética, empática e equilibrada do líder (harmonia entre o individual e o social), que atua focado nas relações interpessoais positivas, entendendo a si mesmo e aos outros, na comunicação sincera, transparente, direta e mobilizadora, preocupando-se com resultados econômicos, mas também com os impactos ambientais e sociais (AMES, 2009; ELLIS, 2018; ESMERIO, 2023; MARTINS, 2017; VOLTOLINI, 2011). Considera-se como premissa deste estudo que o estilo de liderança assertiva sustentável (LAS) na operação e no escritório apresenta-se como um diferencial para o agronegócio, tanto para as empresas, quanto cooperativas, à medida que se acredita no impacto positivo da assertividade e do foco na sustentabilidade na forma de atuação dos líderes, no desempenho dos liderados, no alcance/superação dos resultados desejados. As lideranças do agronegócio precisam aprender a refletir diante dos novos desafios do mundo do trabalho, relacionados às tendências demográficas ou mudanças no estilo de vida, e as intenções de muitas pessoas de viver em áreas rurais em condições de trabalho adequadas (JANKELOVA et al., 2020). Os estilos de liderança aplicados no agronegócio precisam impactar positivamente nos ambientes organizacionais, nas relações interpessoais e no alcance / superação de resultados ambientais, econômicos e sociais.

1.1. Problema da pesquisa

Desta forma, este estudo buscará verificar o seguinte problema de pesquisa: Qual o impacto do Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS), proposto neste estudo, na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro?

Além do problema de pesquisa levantado, este estudo também procura alcançar os seguintes objetivos:

1.2. Objetivo Geral

Analisar a presença, as características e resultados gerados pelo Modelo da LAS, proposto nesta pesquisa, na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro.

1.3. Objetivos específicos

O trabalho conta também com os seguintes objetivos específicos.

Objetivos Específicos

- Identificar, em ambientes (empresa agroindustrial e cooperativa) e locais de atuação (escritório e operação) diferentes, a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas;
- Identificar a presença de aspectos contemporâneos do *Triple Bottom Line* (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas;
- Identificar a relação entre o tipo prevalente de cultura organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis nas empresas pesquisadas;
- Identificar se há equilíbrio entre os constructos ou se há alguma predominância no LAS (LA, LS e TBL);
- Apresentar complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa.

1.4. Justificativas teórica e prática da pesquisa

Justificativa Teórica

Este estudo busca contribuir com a literatura sobre o tema de liderança através da identificação, de forma abrangente, dos principais aspectos que são esperados na atuação do Líder Assertivo Sustentável (LAS), baseado no equilíbrio da assertividade nas interações interpessoais, nos valores sustentáveis e na busca pelos resultados ligados ao *Triple Botom Line*, e os que efetivamente são encontrados na atuação desses Líderes e, conseqüentemente, a visualização dos possíveis *gaps* percebidos nestas duas situações (esperado e percebido). Os principais conceitos que possibilitam a definição e verificação do modelo proposto baseiam-se, principalmente, dentre diversos autores, nos estudos realizados sobre Assertividade por Ames (2008, 2009), Ames e Lee (2015); Ames e Flynn (2007); Ames; Lee; Wazlawek (2017); Brum (2021); Esmerio, 2023; Martins (2017), sobre o TBL por Ahmad; Wong; Butt (2023), Alhaddi (2015), Elkington (1999) e Singh e Srivastava (2022) e sobre Líderes Sustentáveis por Fernandez; Kullu; Shankar (2020); Gerard; Mcmillan; D'Annunzio-

Green (2017); Hargreaves e Fink (2003); Lago e Coelho (2021), Suriyankietkaew; Krittayaruangroj; Iamsawan (2022) e Voltolini (2011). A literatura contemporânea sobre liderança contém informações sobre a necessidade de uma postura diferente dos líderes num mundo em transformação. Diversos estilos de liderança são identificados, enfatizando-se nas mais atuais a importância das *soft skills*, como a comunicação direta e ética, o trabalho em equipe, inteligência emocional, construção de relações interpessoais positivas, a presença da confiança, da lealdade e de parcerias como também da postura sustentável frente aos desafios diários, ampliando a visão da busca dos resultados econômicos (lucro), mas também a preocupação com os resultados e impactos sociais (foco em gente e nas relações interpessoais) e ambientais (satisfação das necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras).

A assertividade, tão essencial nos posicionamentos diários, na defesa de ideias e na tomada de decisões, pode variar entre extremos ou ser percebida como equilibrada, com o seu adequado uso. A falta pode criar situações de fácil relacionamento do líder com os colaboradores (sociais), mas pode dificultar o alcance dos resultados práticos (instrumentais). Já o excesso pode facilitar o alcance dos resultados práticos (instrumentais), mas pode criar problemas nos relacionamentos dos líderes com suas equipes (sociais). O meio termo de equilíbrio, almejado nas relações, pode criar condições favoráveis para alcance dos objetivos e um clima favorável entre os líderes e seus liderados. A percepção destas variações poderá enriquecer e complementar estudos anteriores sobre o tema.

A literatura é contemplada por estudos, artigos e reflexões sobre a importância da Sustentabilidade para os países e empresas. O equilíbrio no alcance de resultados, considerando os aspectos ambientais, econômicos e sociais, torna-se estratégico e demanda posturas diferenciadas dos componentes das empresas, sendo que as lideranças possuem um papel chave neste sentido.

A junção entre conceitos e estudos sobre a assertividade e postura sustentável (viés comportamental) e sustentabilidade (viés instrumental), especificamente no tripé do TBL (ambiental, econômico e social), e sua verificação e implementação nos líderes que atuam no agronegócio brasileiro, poderá trazer um estilo inovador,

eficiente e eficaz que enriquecerá a literatura sobre modelos de gestão num Setor importante e em transformação.

Por fim, justifica-se teoricamente este estudo devido às características necessárias aos líderes para se gerenciar empresas do agronegócio num Setor em transformação e com maiores demandas de práticas sustentáveis. Apesar da riqueza da literatura sobre o tema de liderança, em sua grande maioria, os modelos e taxonomias de líder vêm do setor industrial ou de varejo, mas pouco do agro. As empresas do agronegócio, devido à natureza de sua atividade, têm suas peculiaridades, tais como a proximidade dos colaboradores, a informalidade e até mesmo, em alguns casos, o compartilhamento da paixão pelo cultivo da terra. Por isso, ter um modelo de liderança nascente do agronegócio pode lançar luzes em aspectos que outros modelos, de diferentes origens, podem não captar bem.

Justificativa Prática

O setor do agronegócio passa por diversas transformações, incluindo os modelos de gestão e relação entre os seus atores, mas, ao mesmo tempo, percebe-se a falta de estudos sobre estilos de liderança neste setor. Essas transformações ocorrem tanto em nível nacional, quanto internacional. Assim, este estudo busca proporcionar algumas contribuições práticas que podem ser visualizadas a seguir.

Busca gerar um movimento prático de fortalecimento e desenvolvimento dos líderes assertivos sustentáveis no Setor do Agronegócio Brasileiro, como possível fator competitivo, já que o uso equilibrado da assertividade ajuda no alcance de resultados sociais e instrumentais e os conceitos do TBL possibilitam os resultados sustentáveis e perenes.

As transformações no agro e a necessidade de capacitação das lideranças, reforça a importância do líder integral que consegue se atentar e desenvolver-se tanto na forma de atuar como nos valores que direcionam as suas decisões. Tem-se a oportunidade e necessidade de um líder eficiente, que atue baseado em valores, que envolva e engaje a equipe de forma correta e equilibrada, e eficaz, que seja realizador, que consiga alcançar e, se possível, superar os resultados desejados, com sua equipe.

Uma premissa deste estudo é que o fortalecimento do LAS, pode ser o viabilizador de transformações, já que busca proporcionar a quebra de alguns

paradigmas em um setor marcado por posturas historicamente mais diretivas, do “mandar e obedecer”, que, em transformação, demanda estilos de liderança diferentes, focados no “comunicar”, influenciar e “mobilizar”. Os líderes são demandados a cada vez mais exercer autoridade, em contraponto ao poder de violência, para conquistar a confiança e o engajamento das equipes, e a levarem seus colaboradores a superarem os resultados almejados. O modelo do LAS permite trabalhar tanto o comportamental (comunicação e equilíbrio na defesa de pontos de vistas, sem ser percebido como rude, nem como sem força ou energia nas interações, numa postura sustentável), quanto o lado instrumental (alcance de resultados de forma sustentável, com foco no ambiental, econômico e social).

São observados também diversos programas de capacitação, com destaque aos Programas de Desenvolvimento de Líderes (PDL), organizados pela área de RH junto com as equipes de produção para mudança de postura e formação dos gestores para atuação mais próxima dos colaboradores, baseada numa comunicação transparente, e alcance e superação de resultados. Acredita-se que o modelo LAS, proposto neste estudo, pode ser entendido como uma opção para esta transformação e ser um instrumento viabilizador do desenvolvimento dos líderes.

Além disso, o estudo poderá ser uma referência de conteúdo e motivador de transformações sustentáveis também para outros setores de negócios no Brasil, já que a abrangência e preocupação com a sustentabilidade e com a postura diferenciada dos líderes é uma demanda da realidade empresarial, independentemente do setor de negócio ou área de atuação.

1.5. Estrutura do trabalho

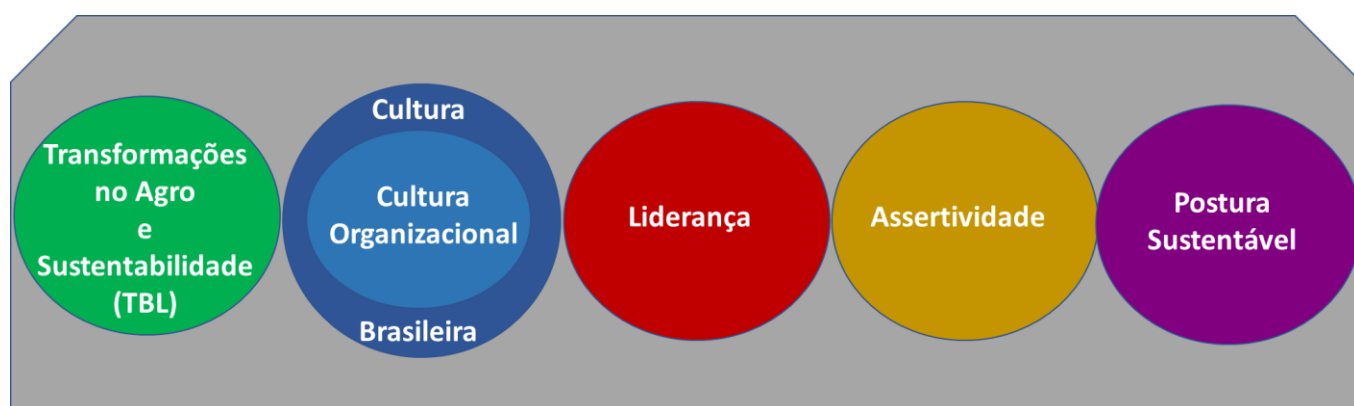
O presente trabalho apresenta quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa. Com ela, há a revisão da literatura especializada. Na seção 3 é apresentada a metodologia do estudo, bem como os instrumentos de coleta e análise dos dados. Já na seção 4 são apresentados os resultados e discussões, com aprofundamento das ideias e debates. Por fim, na última seção, nas considerações finais, são sumarizados os principais resultados, em conjunto com o fechamento do trabalho, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, com a preocupação, tomada de decisões e implementação de ações com foco nas questões da sustentabilidade, vide por exemplo todas as discussões envolvendo os países na 6ª Conferência das Nações Unidas sobre o Clima (COP26), e no estabelecimento de relações interpessoais mais diretas, transparentes e mobilizadoras, em ambientes empresariais complexos e em transformação, faz-se necessário uma revisão e adequação da postura dos líderes frente às suas equipes e até mesmo, suas funções como válidas ou não para este novo ambiente de trabalho.

Este estudo, que apresenta uma proposta de modelo de Liderança Assertiva Sustentável (LAS) em linha com o contexto e necessidades atuais, é construído com a utilização de diversas teorias, conceitos e informações disponibilizadas e defendidas por diversos autores que fornecem uma base teórica consistente. Os principais aspectos conceituais, apresentados ao longo do trabalho, abrangem como base pesquisas sobre transformações no agronegócio e o foco na sustentabilidade neste Setor, com destaque para os conceitos do *Triple Bottom Line* (TBL), que dão suporte a formação de uma cultura organizacional, influenciada por aspectos da cultura brasileira, que precisa valorizar e fortalecer as Lideranças pela potencialização do uso da assertividade e da sua postura sustentável (Figura 2).

Figura 2 - Blocos organizadores de ideias, informações e conceitos para construção do Modelo LAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Dentre os diversos temas desafiadores vivenciados pelas organizações no agronegócio, a sustentabilidade tem demandado atenção e atuação das empresas,

bem como a conscientização da sociedade. O *Triple Bottom Line* (TBL) traz a necessidade de quebra de paradigmas e uma atuação baseada em valores organizacionais que coloquem as dimensões ambientais, econômicas e sociais com grau de importância similar e que precisa ser trabalhado em toda a organização em parceria e relações de confiança e lealdade com todos os *stakeholders*. Esta postura ajudará cada ator, com atenção especial aos líderes, a realizar tarefas tradicionais de forma equilibrada, possibilitando o alcance de objetivos que nenhum dos parceiros poderia acreditar alcançar sozinho (ELKINGTON, 1998).

Num ambiente desafiador, acredita-se na importância de uma cultura organizacional que valorize as pessoas, da atuação sustentável e do papel dos líderes assertivos e sustentáveis. A diversidade de padrões culturais faz parte do mundo das organizações e precisa também ser considerada no desenvolvimento dos líderes. Dentre vários exemplos, podem ser observadas culturas com predominância na criação, colaboração, controle ou competição (CAMERON e QUINN, 2011). Na busca de uma compreensão maior sobre a composição e aspectos predominantes numa cultura organizacional, cabe entender e conhecer a cultura do país onde os líderes atuam e a influência desta no modo operacional das empresas (HILAL, 2006).

Outro aspecto refere-se a importância dos diversos estilos de liderança, destacando-se o dirigente que atua com equilíbrio na assertividade e com uma postura sustentável que abrange a comunicação direta, transparente, engajadora das equipes, viabilizadora do alcance e superação de resultados ambientais, econômicos e sociais, sendo diferenciais no dia a dia organizacional (AMES, 2008, 2009, 2011; AMES e FLYN, 2007; BRUM, 2021; FERNANDEZ; KULLU; SHANKAR, 2020; HARGREAVES e FINK, 2003; LEE, 2011; LAGO e COELHO, 2021; MARTINS, 2017; NETO, et al. 2012; SURIYANKIETKAEW; KRITTAYARUANGROJ; IAMSAWAN, 2022; VOLTOLINI, 2011; WAZLAWEK, 2017).

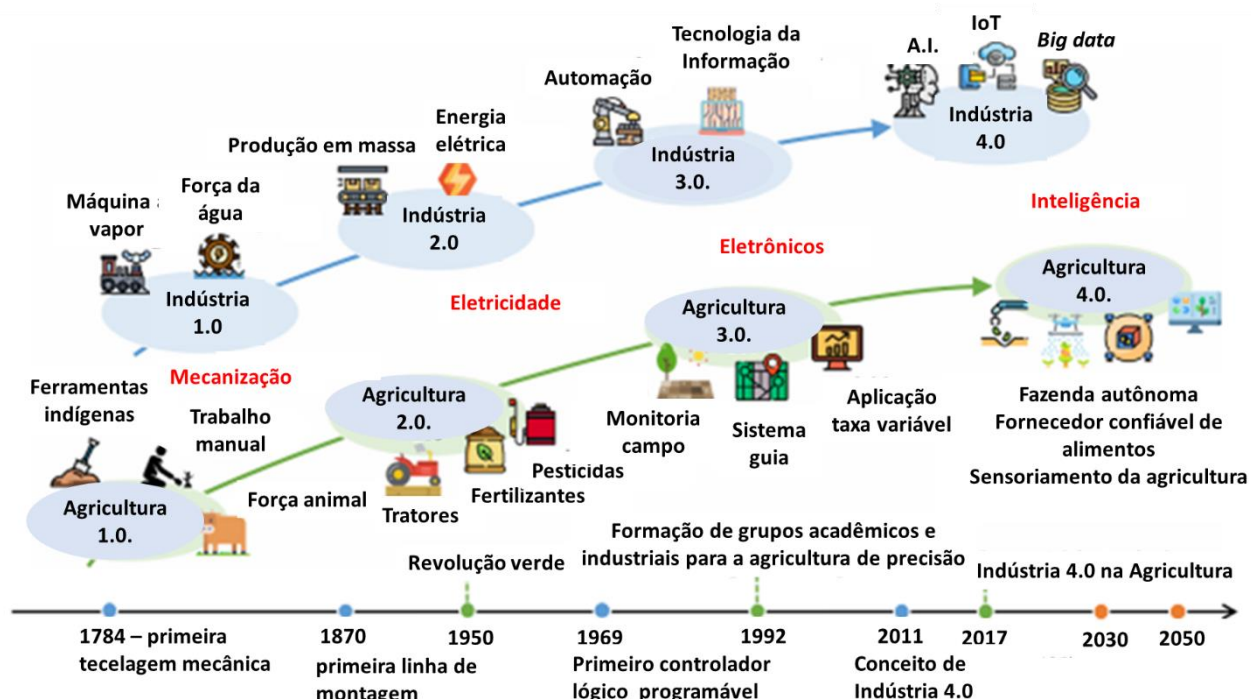
Ao final, propõe-se um modelo de um novo estilo de liderança que busca ser inovador à medida que une conceitos comportamentais/sociais (assertividade e postura sustentável) e instrumentais/ resultados (TBL) na capacitação e fortalecimento das lideranças no agronegócio brasileiro tão necessários num mundo de relações mais humanas e com foco na Sustentabilidade.

2.1. Agronegócio e Sustentabilidade

2.1.1. Agronegócio Brasileiro: Setor em plena evolução e com uma cultura em transformação

Partindo-se de uma visão mais ampla e mundial, percebe-se que as atividades agrícolas passam por inúmeras transformações ao longo do tempo, muito delas cruciais à própria sobrevivência da humanidade. Uma abordagem sobre essas transformações relaciona a visão das revoluções industriais com as revoluções nas atividades agrícolas (Figura 3). Nesta abordagem, o ecossistema agrícola baseia-se na gestão de unidades produtivas no campo em tempo real, com alto grau de automação e tomada de decisão inteligente baseada em dados que melhoram a produtividade, a eficiência da cadeia agrícola, a segurança alimentar e uso adequado dos recursos naturais (LIU et al., 2021).

Figura 3 – Roadmap das revoluções industriais e agrícolas



Fonte: Adaptado de Liu et al. (2021)

Ao observarmos o agronegócio no país, composto, dentre outros, pela produção de milho, soja, algodão, cana de açúcar, café, pecuária, indústria e serviços,

percebe-se também estas inúmeras transformações, tanto nos aspectos referentes da tecnologia, quanto modelos de produção, iniciativas para aumento de produtividade e competitividade como na gestão do negócio (ZUIN e QUEIROZ, 2015). Percebe-se que a maioria das organizações de hoje, tanto no agro como em outros setores, opera em ambientes de mudanças rápidas, assim, a adaptabilidade organizacional nestes novos cenários é considerada chave para construção de sistema de alto desempenho (KONTOGHIORGHES, 2016).

Com relação aos aspectos do aumento de competitividade e produtividade, nota-se o crescimento da produção agrícola no Brasil no período de 1975 a 2010. Conforme pesquisas, sugere-se que esta produtividade acelerou em mais de 4% na década de 2001 a 2010 (CHADDAD, 2017, p.7).

O produto agrícola mundial total cresceu em média 2,5% por ano, entre 2001 e 2010, com 3,39% nos países em desenvolvimento, 1,49% nas economias de transição e 0,59% em países desenvolvidos. A uma taxa anual média de 4,36%, o Brasil alcançou um crescimento de produção significativamente mais rápido do que os outros países em desenvolvimento (CHADDAD, 2017, p.9).

O boom das commodities do início do século XXI estimulou ainda mais o empreendedorismo e as iniciativas dos agricultores brasileiros para expandir a produção e a utilização de tecnologias modernas, tais como drones e sistemas de geoposicionamento, por exemplo. Percebe-se também mudanças significativas nos ambientes de produção. “Hoje temos um cenário em que antigas máquinas estão sendo substituídas por equipamentos que utilizam tecnologias de ponta. Esse é um dos fatores que demarca uma nova realidade para o setor agrícola do País” (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015, p.122).

Outro aspecto do setor que chama atenção refere-se ao PIB - Produto Interno Bruto - que apresentou crescimento recorde de 24,3% em 2020, chegando a quase R\$2 trilhões. Diante disso, a participação do PIB do agronegócio no PIB nacional foi de 26,6% em 2020 (CEPEA, 2021). O Agronegócio é responsável pela geração de algo em torno de 19 milhões de empregos no País. “Os números são expressivos. São 9 milhões de pessoas empregadas no setor primário, mais 4 milhões na agroindústria e mais de 5 milhões no setor de serviços”, observa Luciano Luft, vice-presidente da Luft Agribusiness. Estes números apresentam variações ao longo dos anos, mas demonstram uma grande representatividade no país. A participação do

agronegócio no mercado de trabalho brasileiro em 2020 aumentou para 20,1%, contra 19,5% em 2019 (CEPEA, 2021).

Um setor em crescimento e em plena evolução como a do agronegócio também apresenta transformações na cultura do próprio setor como na das empresas que o compõem. O futuro do agronegócio está atrelado a mudanças significativas que ocorrem na estrutura de ativos das empresas que o compõem, muito parecidas com as mudanças que ocorrem em todos os setores, que abrangem o aumento do papel que o conhecimento e a informação desempenham na influência da posição de mercado e no sucesso financeiro das empresas do agronegócio, que demandam também grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, nas pessoas e numa estrutura organizacional ágil com a capacidade de responder rapidamente às mudanças nas demandas dos consumidores e nas condições ambientais (BOEHLJE; AKRIDGE; DOWNEY, 1995).

Há necessidade de uma cultura com práticas sustentáveis, inovadoras e modernas, rompendo com práticas que predominaram durante décadas. Busca-se culturas organizacionais que impactam positivamente nas relações interpessoais e na gestão das pessoas. Uma cultura organizacional de alto desempenho orientada para a mudança, qualidade e tecnologia, e que apoia a criatividade, comunicações abertas, gestão eficaz de conhecimento e respeito e integridade às pessoas impacta positivamente na atração e retenção de talentos, desenvolvimento de sistemas de trabalho motivadores e de alto comprometimento das pessoas (KONTOGHORGHES, 2016).

Além do foco das mudanças de tecnologia e produção que abrangem os “fatores hard”, como máquinas e equipamentos há necessidade de atenção e atuação nos “fatores soft” como os estilos de liderança, as formas de gestão e de relacionamento entre os participantes do Agronegócio (JANKELOVA et al., 2019; ZUIN e QUEIROZ, 2015).

Neste sentido, um dos pilares fundamentais para esta transformação dos negócios, tornando-os mais produtivos, baseia-se nas relações entre líderes e liderados. De uma forma geral, não só especificamente no Brasil, os líderes do agronegócio precisam aprender a se adaptar diante dos novos desafios do mundo do trabalho, relacionados às tendências demográficas ou mudanças no estilo de vida, e as intenções de muitas pessoas de viver em condições de trabalho adequadas nas

áreas rurais. Os estilos de gestão aplicados no agronegócio devem refletir essas tendências, que indicam a necessidade para inspirações, abordagens individuais e estímulos intelectuais da gestão (JANKELOVA et al., 2020; ZUIN e QUEIROZ, 2015).

2.1.2. Importância das práticas sustentáveis

Neste cenário de tantas transformações, a sustentabilidade também é reconhecida como uma das mais importantes mudanças na atualidade, demandando mudança de mentalidades (*mindset*), seja nos comportamentos como nas políticas (SILVIUS e SCHIPPER, 2015). Dentre vários aspectos positivos, a adoção de atitudes sustentáveis pelos negócios pode ser entendida como fonte de vantagem competitiva (HANSEN e SCHALTEGGER, 2016) e forma de gestão mais eficiente (FALLE et al., 2016). Desta forma, a aplicação de práticas sustentáveis está despertando cada vez mais o interesse de organizações que respeitam o meio ambiente e limites sociais. Essa iniciativa é vista como um fator de competitividade e, ao mesmo tempo, estimula a prática da inovação (VANEGAS et al., 2018).

Outro aspecto é que a crescente preocupação com o conceito de sustentabilidade está impulsionando a estruturação de legislações mais rígidas, métricas de sustentabilidade e padrões de relatórios que influenciarão as empresas a adotarem abordagens mais ecológicas se quiserem se manter no mercado (SEEBODE; JEANRENAUD; BESSANT, 2012).

De modo geral, uma empresa focada no desenvolvimento sustentável pode estar em um dos 05 estágios da sustentabilidade nas empresas: 1) ignora sustentabilidade e se opõe a regulações; 2) obedece às leis e regulações trabalhistas, do meio ambiente, saúde e segurança; 3) reconhece as oportunidades para redução de custos através do aumento de eficiência, redução de perdas, gerando ganhos financeiros e ambientais. Sustentabilidade ainda é separada do desenvolvimento do negócio principal da empresa; 4) Sustentabilidade é integrada com a visão e estratégias chave da empresa. Maior sucesso em relação aos competidores, conquistada pela inovação, design e melhoria da avaliação de riscos do negócio; 5) Estágio de integração plena ao *core* da empresa (HALLSTEDT et al., 2010).

No contexto histórico, cabe lembrar que a principal finalidade da Sustentabilidade como sendo a de garantir que o desenvolvimento de uma geração

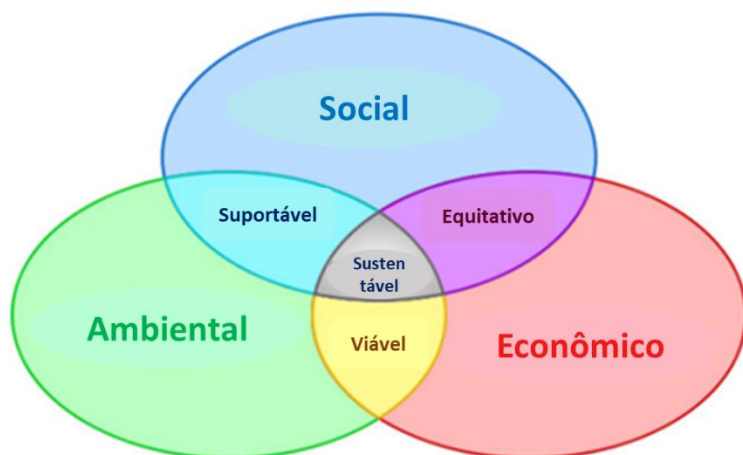
atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (BRUNTLAND COMISSION, 1987).

Diversos estudos sobre Sustentabilidade defendem o tema pela composição em três dimensões: econômica, ambiental e social (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Essas dimensões são conhecidas como *Tripple Bottom Line* (TBL) proposto na década de 90 por John Elkington, a fim de disponibilizar uma nova forma de avaliação das empresas, considerando também, além do aspecto econômico, os fatores ambientais e sociais, que nesta visão devem possuir o mesmo grau de importância para que a sustentabilidade seja alcançada.

A perspectiva adotada é que para que uma organização ou comunidade seja sustentada, deve ser financeiramente segura, conforme evidenciado por meio de tais medidas como rentabilidade; deve minimizar ou idealmente eliminar seus impactos ambientais negativos; e deve agir em conformidade com as expectativas da sociedade. Esses três fatores são obviamente altamente inter-relacionados (AROWOSHEGBE e UNIAMIKOGBO, 2016, p.96)

As dimensões do TBL (Figura 4) compreendem: econômico que representa o lucro e o lucro por ação; ambiental que indica a agenda e foco ambiental para atendimento das expectativas do mercado; e social que compreende as questões sociais, políticas e éticas, relação com as comunidades, forma de tratar os colaboradores (ELKINGTON, 1997).

Figura 4 - Pilares do *Tripple Bottom Line* (TBL)



Fonte: Adaptado de Silvius e Schipper (2015)

O conceito de TBL evidencia que as empresas economicamente sustentáveis garantem liquidez e retorno financeiro para os acionistas através do pilar econômico;

empresas ambientalmente sustentáveis são comprometidas com a preservação do ecossistema (pilar ambiental); e socialmente sustentável são aqueles que se preocupam e enriquecem as comunidades com a gestão de seu capital (pilar social). Desta forma, uma empresa sustentável precisa atender sem desajustes às três dimensões do conceito TBL (GOVINDAN et al., 2016).

Hoje, a prestação de contas no mundo corporativo é uma necessidade. Isso exige que as empresas estendam suas informações além dos dados financeiros, O TBL conecta os relatórios financeiros com as atividades cotidianas da empresa de forma a proporcionar uma maior conscientização sobre o impacto do negócio na sociedade. As informações devem ser registradas de forma constante e precisa para confirmar as vantagens de dar os passos para se tornar uma empresa sustentável (AROWOSHEGBE e UNIAMIKOGBO, 2016, p.114).

Muitas empresas têm introduzido, ao longo dos anos, discussões sobre o TBL nas reuniões da direção, dando atenção às consequências ambientais e sociais decorrentes das decisões econômicas, introduzindo novos níveis de transparência e de atendimento a mudanças da legislação (WILBURN e WILBURN, 2014)

Além do TBL, outro conceito que tem sido bastante trabalhado pelas empresas é o ESG - *Environmental, Social and Governance*. Esta abordagem que abrange a preocupação e atuação nos aspectos Ambiental (E = *Environmental*), Social (S = *Social*) e Governança (G = *Governance*), foi definido em 2004 pela ONU na elaboração do Pacto Global. O ESG tem assumido e ampliado um papel anteriormente realizado pela Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (VERBIN, 2020).

A preocupação das organizações com relação à sociedade não é algo recente. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), implementada desde o fim do século passado, tinha um foco maior no assistencialismo, sendo também conhecida como filantropia estratégica e cidadania empresarial. O ESG veio ampliar esta visão e fortalecer conceitos sustentáveis. As exigências do mercado financeiro, o foco na perpetuidade do negócio e as exigências que adotam estes conceitos podem ser citados como alguns dos propulsores desse movimento (MELATTO, 2022).

Os três fatores do ESG implementados e controlados nas empresas podem ser detalhados (EXPERT XP, 2021) do seguinte modo:

- Fatores ambientais (E): uso de recursos naturais, emissões de gás de efeito estufa, eficiência energética, poluição, gestão de resíduos e efluentes.

- Fatores sociais (S): políticas e relações de trabalho, inclusão e diversidade, engajamento dos funcionários, treinamento da força de trabalho, direitos humanos, relações com comunidades, privacidade e proteção de dados.
- Fatores de governança (G): independência do conselho, política de remuneração da alta administração, diversidade na composição do conselho de administração, estrutura dos comitês de auditoria e fiscal, ética e transparência.

Já o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB, 2022), uma organização que fornece informações sobre a materialidade das práticas focadas na Sustentabilidade, trata o tema com base em 05 dimensões:

- Meio ambiente: emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), qualidade do ar, gerenciamento energético, gestão da água e efluentes, gestão de resíduos e materiais perigosos, impactos no meio ambiente;
- Capital social: direitos humanos & relação com as comunidades, privacidade dos clientes, segurança de dados, acesso e acessibilidade, qualidade e segurança dos produtos, bem-estar do consumidor, práticas de venda e rotulagem dos produtos;
- Capital humano: práticas trabalhistas, saúde e segurança dos colaboradores, engajamento, diversidade e inclusão;
- Liderança e governança: ética empresarial, comportamento competitivo, gerenciamento do ambiente legal e regulatório, gerenciamento de riscos críticos, gerenciamento de riscos sistêmicos;
- Modelo de Negócios e Inovação: design do produto e gerenciamento do ciclo de vida do produto, resiliência do modelo de negócios, gerenciamento da cadeia de fornecedores, fonte e eficiência de materiais, impactos físicos das mudanças climáticas.

Entende-se que numa empresa com atuação focada na Sustentabilidade, os alinhamentos das suas práticas com os conceitos de ESG e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reforçam a sua pegada sustentável. Esses objetivos (Figura 5) foram apresentados pela ONU no documento “Transformando nosso mundo” na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e abrangem um enfoque nos cinco P’s: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria (UNITED NATIONS, 2015).

Figura 5 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: United Nations (2015)

Entender e implementar os ODS como forma de fortalecer a atuação empresarial sustentável mostra-se como um caminho interessante para a sustentabilidade. O documento *Global Indicator Framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development* pode ser entendido como uma base interessante das escolhas organizacionais para contribuir com os ODS's e a inclusão na sua estratégia de negócios (STATISTICS, 2019).

2.2. Cultura Brasileira do Jeitinho e da Cordialidade

2.2.1. Uma breve análise da Cultura Brasileira

Como base para o entendimento das relações interpessoais e do envolvimento do brasileiro com a sustentabilidade, cabe identificar o tipo de cultura predominante no ambiente a ser analisado. A cultura é uma parte indissociável da experiência humana. Ela não existe sem seres humanos genéricos e no abstrato, ela é identificada em homens e mulheres concretos que fazem parte de um povo, de uma classe, num território, num regime político, dentro de uma realidade econômica (VANNUCHI, 2002)

Num conceito antigo definido por Taylor, a cultura abrange tudo aquilo que os membros de uma sociedade organizada fazem, a maneira de pensar, de comer, de

proceder. É um código de comportamento que vem de fora para dentro e é algo que se aprende (DAMATTA, 2021).

Neste sentido, é importante entender também a questão da identidade social de um país. A construção de uma identidade social como a construção de uma sociedade é feita de afirmativas e negativas diante de certas questões (DAMATTA, 1986). Cabe frisar também que “é impossível definir um povo sem conhecer suas tradições” (VANNUCHI, 2002, p.40).

Com isso, na tentativa de entender a cultura brasileira, na qual as organizações atuam e onde as relações entre líderes e liderados ocorrem. É fundamental o resgate da origem da formação do País, fortemente influenciada pelos costumes e valores portugueses, indígenas e africanos e o entendimento de como as relações interpessoais ocorrem no cotidiano.

Quando observamos a origem do País, percebe-se a complexidade da sua formação.

Para entender o Brasil é preciso estabelecer uma distinção radical entre um “brasil” escrito com letra minúscula, nome de um tipo de madeira de lei ou de uma feitoria, um conjunto doentio e condenado de raças que, misturando-se ao sabor de uma natureza exuberante e de um clima tropical estariam fadadas à degeneração e à morte; e um Brasil com B maiúsculo – um país, cultura, local geográfico e território reconhecidos internacionalmente – e também casa, pedaço de chão calçado com o calor dos nossos corpos (DAMATTA, 2004, p.7).

Além de considerar a influência das etnias base formadoras da nossa sociedade (índio, negro e branco), cabe frisar a importância do processo de colonização portuguesa, a influência externa de outros países, mas principalmente aos nossos “usos e costumes” definidos, implementados e atualizados no cotidiano e que servem de base para este entendimento (DAMATTA, 2004).

“Só se pode falar de cultura brasileira na acepção de uma entidade complexa e fluída, que não corresponde a uma forma dada, senão a uma tendência em busca de uma autenticidade jamais lograda plenamente” (RIBEIRO, 1983, p.146).

Um ponto a se destacar também é que a origem escravocrata e fortemente marcada pelas confusões entre as relações dos patrões e empregados gera uma dificuldade entre o “formal e informal”, o “pode ou não pode”, os comportamentos adequados e permitidos nos diferentes ambientes “casa e rua”. “Isso permeou de tal forma as nossas concepções de trabalho e suas relações, que até hoje misturamos

tarefa com amizade, o que confunde o empregado e permite ao patrão exercer um duplo controle da situação” (DAMATTA, 2004, p.20).

Um ponto relevante é o de compreender que o Brasil possui um sistema social dividido e equilibrado entre 02 unidades sociais: o indivíduo que se refere ao sujeito das leis universais e igualitárias que modernizam a sociedade e a pessoa que se refere ao sujeito das relações sociais que conduzem as dimensões hierarquizadas (DAMATTA, 2004). Esse Sistema, além dos impactos nas relações sociais, pode, através de uma analogia, impactar também na postura sustentável, na qual, o indivíduo segue as leis e regulamentos, e a pessoa, muitas vezes, encontra alternativas para lidar e contornar algumas exigências e restrições ambientais.

Tudo isto demonstra que nossa sociedade é muito mais complexa e requer um ordenamento de muitos domínios para ser entendida. “O Brasil é uma sociedade interessante porque contém uma ambiguidade na raiz” (DAMATTA, 2004, p. 70).

“A chave para entender a sociedade brasileira é uma chave dupla. De um lado ela é moderna e eletrônica, mas de outro lado é uma chave antiga e trabalhada pelos anos” (DAMATTA, 1986, p.19).

Outra abordagem possibilita outros 02 entendimentos sobre a cultura brasileira (VANNUCHI, 2002):

1. A cultura universal de que o Brasil participa do seu jeito;
2. A cultura especificamente criada pelo povo brasileiro.

Este segundo ponto é objeto do estudo e base para o entendimento de como as relações interpessoais ocorrem no dia a dia envolvendo todos os atores da sociedade brasileira.

Antes de aprofundar na análise da visão sobre especificidades da cultura brasileira, cabe enfatizar que “a maioria dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade de nosso país e de nossas organizações” (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p.64).

2.2.2. A cultura do jeitinho brasileiro e do homem cordial

Um dos aspectos que marcam a cultura nacional brasileira refere-se ao jeitinho, não tão simples de ser entendido e muitas vezes associado a forma cordial, criativa, inovadora ou mesmo à malandragem presentes na sociedade brasileira. “A

contribuição brasileira para civilização será a da cordialidade – daremos ao mundo o homem cordial” (HOLANDA, 2012, p.52). Esta característica baseia-se na essência num fundo emotivo e pessoal e gera algumas dificuldades, como o do cumprimento de ritos, da ação com disciplina, das conquistas baseadas em competências e na impessoalidade. “Nossa forma ordinária de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez. Ela pode iludir na aparência” (HOLANDA, 2012, p.53).

A cultura brasileira é marcada pela busca da intimidade, do alcance de resultados baseados em ritos e que demandam personalidades homogêneas e equilibradas em todas as partes envolvidas. “A manifestação normal de respeito em outros povos tem aqui sua réplica, em regra geral, do desejo de estabelecer intimidade” (HOLANDA, 2012, p.54).

O jeitinho é um mecanismo de adaptação a um universo social “distorcido”, no sentido de não funcionar como as pessoas acham que deveria. É uma estratégia de se manter à tona do sistema, de sobreviver a determinadas situações historicamente determinadas (BARBOSA, 2006, p. 83).

Segundo DaMatta, no Brasil há um código duplo, uma ética de ambiguidade, com duas possibilidades de como as coisas podem ser feitas: de maneira moderna, republicana, seguindo as regras universais, ou de maneira antiga, através da pessoalidade, dos conhecidos (SILVA, 2021).

“No espaço entre a leis e os amigos, surgem a ‘malandragem’, o ‘jeitinho’ e o famoso ‘você sabe com quem está falando?’ (DAMATTA, 2004, p.46). Há diversas formas de se entender o jeitinho.

Um modo simpático, muitas vezes desesperado e quase sempre humano, de relacionar o impessoal com o pessoal, propondo juntar um objetivo pessoal (atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, rigidez das normas) com um obstáculo impessoal. O “jeito” é um modo pacífico e socialmente legítimo de resolver tais problemas, provocando uma junção casuística da lei com a pessoa (DAMATTA, 2004, p.48).

Adicionalmente, pode-se entender o jeitinho tanto como mecanismo de navegação social quanto elemento da identidade nacional fundamental para o entendimento da sociedade brasileira.

O jeitinho faz parte de uma família de fenômenos dos quais fazem parte o favor e a corrupção. Interessante entendê-los como um *continuum*, no qual no polo positivo encontra-se o favor, no negativo a corrupção e na posição intermediário, o jeitinho. Este contém parte do estoque de respostas “locais” que a sociedade foi capaz de formular

para lidar com problemas globais e universais que lhe foram impostos (BARBOSA, 2006, p.x).

Assim, pode-se entender que estas três categorias compõem um *continuum* que pode ser visto de polo a polo como positivo ou negativo pela sociedade (Figura 6).

Um ponto de reflexão e atenção é de que uma sociedade igualitária e liberal não admite o “jeitinho” ou o “mais ou menos”, as relações entre grupos sociais não podem admitir a intermediação – a negação do indivíduo que é o centro legal e moral de todo sistema. “Nos EUA, França e Inglaterra somente para citar 03 bons exemplos, as regras ou são obedecidas ou não existem” (DAMATTA, 2004, p.46).

Figura 6 – Polos das 03 categorias: Favor, Jeitinho e Corrupção

(+)	(+)/(-)	(-)
Favor	Jeito	Corrupção

Fonte: Adaptado de Barbosa (2006)

No Brasil são percebidas formas específicas e peculiares de estabelecer-se relações e de cumprir-se as leis, que buscam garantir o bom funcionamento da sociedade, e que são estabelecidas de forma abrangente e volumosa.

O Brasil enquanto sociedade opera por meio de “estilos” de falar e fazer que usam a forma diminutiva do “jeitinho” e apela para a simpatia pessoal e para a generosidade humana do interlocutor (...), por outro lado, o Brasil funciona desenhando e instruindo leis baseadas no individualismo igualitário que em princípio, nega as hierarquias e as relações instrumentais (DAMATTA, in BARBOSA, 2006, prefácio, p.xxii).

No Brasil, o “jeitinho” exprime a nossa enorme dificuldade de lidar com as leis universais, humaniza as relações que de outro modo tudo seria muito rígido, impessoal e frio. Ele une através de aliança a nossa vertente igualitária com o nosso viés autoritário. Podemos ser modernos e igualitários, sem abandonarmos os valores instituídos com os velhos privilégios da família e amizade, sendo muito mais importante conhecer a pessoa implicada do que a lei que governa a situação (BARBOSA, 2006).

Um exemplo é o da diferença entre o não do guarda no Brasil e nos EUA. “O não do guarda americano era definitivo, categórico e irrecorrível. O não do guarda brasileiro, como lembraria o cronista com saudade, poderia ser também um talvez e, com algum “papo”, certamente sim” (BARBOSA, 2006, p.2).

No país é importante buscar-se entender as relações através de dois aspectos importantes e abrangentes, que ocorrem de forma excludente,

o Brasil que abrange os processos políticos e econômicos, a infraestrutura, que permite a categorização de ‘classes’ e grupos sociais (estrutura feudal, relações de trabalho pré-capitalistas e relações de dominância) e o Brasil explicado por meio da “cultura”, privilegiando os ‘usos e costumes’, a estrutura familiar, a religiosidade e das relações sociais concretas” (BARBOSA, 2006, p.5).

O “jeitinho” praticado nas relações interpessoais no Brasil foi trabalhado e conceituado por alguns intelectuais, cujo resumo pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Diversas visões sobre o “jeitinho”

AUTORES	ESTUDO / PERÍODO	CONCEITOS SOBRE O JEITINHO	CRÍTICAS A ESTES CONCEITOS
Alberto Guerreiro Ramos	Administração e Estratégia de Desenvolvimento (1966)	É uma categoria central da sociedade brasileira; Possui como raiz o “formalismo”; Trata-se de uma discrepância existente entre as nossas instituições sociais, políticas e jurídicas e as nossas práticas sociais	Ideia do “jeitinho”, exclusivamente, como mecanismo de adaptação às situações perversas da sociedade; Percepção do jeitinho como simples reflexo de um estágio de desenvolvimento econômico e social; Considera que a industrialização e o desenvolvimento econômico irão modificar o universo social e dar um fim ao jeitinho
Roberto de Oliveira Campos	A técnica e o riso (1966)	O jeitinho não é uma instituição legal nem ilegal, ela é paralegal; A origem está ligada a 03 fatores: 1) Viceja mais nos países latino-americanos porque as relações feudais	As relações pessoais e os vínculos de parentesco não significam, em absoluto, que nos países exista o “jeito” conforme defendido pelo autor. O jeito pode existir sem o “jeitinho”; Discordância de que nos países latinos houve e

		<p>perduraram por mais tempo;</p> <p>2) Diferença de atitudes no tocante às relações entre as leis e o fato social;</p> <p>3) Atitude religiosa, marcada pela “plasticidade” da Igreja Católica predominante nos países latino-americanos</p>	<p>permanência de práticas feudais que teriam perpetuado as desigualdades sociais</p>
<p>João Camilo Oliveira Torres</p>	<p>Interpretação da Realidade Brasileira (1973)</p>	<p>O jeito é uma maneira de ser peculiarmente brasileira, fruto de condições históricas particulares que permitiram a criação deste tipo de filosofia de vida;</p> <p>O jeitinho é definido como criatividade, improvisação e esperteza do brasileiro</p>	<p>Visão de que o padrão de emigração adotado no Brasil – indivíduos isolados – e nos EUA – grupos familiares – teriam como consequência a criação de uma “cultura nova” no Brasil</p>
<p>Keith S. Rosen</p>	<p><i>“The jeito – Brazil’s Institutional Bypass of the Formal Legal System and its Development Implications”</i> (1971)</p>	<p>Entendimento do jeito com base no <i>background</i> histórico (passado português);</p> <p>Construção do jeito com base no caráter português (tolerância a corrupção);</p> <p>Considera o legalismo como fator contribuinte ao jeito, com base na tendência de se regularem todas as relações pessoais sob a forma da lei;</p> <p>Implica em “custos e benefícios” para a sociedade brasileira</p>	<p>Considera o jeitinho apenas o lado do jeitinho como instituição paralela ao nosso sistema jurídico e legal;</p> <p>Encara o jeito basicamente como forma de corrupção</p>

Clóvis de Abreu	O jeitinho brasileiro como um recurso de poder (1982)	<p>O jeitinho é um recurso de poder;</p> <p>O jeitinho nas organizações burocráticas é decorrente da constante necessidade do formalismo;</p> <p>A estratégia do jeitinho, como fuga à formalização neutra e igualitária, é um instrumento de poder;</p> <p>Não se constitui como uma singularidade brasileira;</p> <p>É uma relação de poder similar a “você sabe com quem está falando?”;</p> <p>Não está em extinção;</p> <p>Trata-se de um mecanismo para transformar indivíduos em pessoas</p>	O estudo não desvenda muito mais acerca do tema o jeitinho, apesar de ser o único que se baseou em pesquisa empírica
-----------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado do Livro o Jeitinho Brasileiro (BARBOSA, 2006)

2.2.3. Jeitinho e suas variações

Na busca do entendimento sobre o “jeitinho”, prática observada na sociedade brasileira e componente de sua identidade nacional, cabe entender com profundidade seu conceito e outras práticas percebidas no cotidiano, compreendendo o “favor” e a “corrupção”.

O jeitinho é sempre uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade (BARBOSA, 2006, p. 41).

A estratégia utilizada para se implementar o “jeitinho” abrange envolver emocionalmente no “problema” a pessoa de quem se depende naquele momento. Procura-se apelar para os bons sentimentos, boa vontade e compreensão do interlocutor para a “situação” (BARBOSA, 2006).

Um ponto que também cabe salientar é que “as pessoas acreditam que o jeito seja praticado, de forma diária e cotidiana, no nosso universo social. O sucesso ou fracasso do jeitinho estão relacionados ao desempenho das pessoas envolvidas na situação” (BARBOSA, 2006, p.45).

Compartilhar problemas pessoais da vida de cada pessoa é uma prática disseminada em todos os segmentos sociais no Brasil, focando-se nas pessoas e não nos indivíduos. Pode-se ressaltar que “como mecanismo de transformação de indivíduos em pessoas, ao tentar fugir da submissão à universalidade da lei, o jeitinho é holista e hierárquico” (BARBOSA, 2006, p. 122).

Adicionalmente ao jeitinho, os conceitos sobre o “favor” e a “corrupção”, consideradas como “facetas” do jeitinho (Quadro 2)

Quadro 2 – Favor, Jeitinho e Corrupção

Favor e Jeitinho	Corrupção e Jeitinho
O “favor” é uma situação que, para a maioria das pessoas, implica reciprocidade direta	O que distingue as duas situações é a existência ou não de vantagem material
Entre quem faz um “favor” e quem o recebe, estabelece-se uma hierarquia na qual o credor fica em situação superior ao devedor	A distinção também pode ser feita com relação ao montante de dinheiro envolvido. Quando alcança níveis mais elevados, adquire matizes de corrupção
O grau de conhecimento entre as pessoas diferencia o jeito do favor. O jeito pede-se a um desconhecido, o favor não se pede a qualquer um	A precisão da diferenciação aumenta à medida que se eleva o nível educacional dos envolvidos
O favor não envolve a transgressão de alguma norma ou regra preestabelecida, enquanto o jeitinho envolve quase sempre uma infração	A distinção também é mais acentuada a depender do discurso das pessoas. Quanto mais favorável for a postura das pessoas em relação ao jeitinho, mais ela o achará distinto da corrupção. Quanto mais crítico e negativo, mais semelhante

O favor pode ser considerado como um comportamento mais formal, já o jeitinho, mais informal	
O ciclo de relacionamento que envolve um favor é mais longo que o do jeitinho	

Fonte: Adaptado de Barbosa (2006)

Ainda, segundo a autora, podem ser percebidos algumas variações do tema que compõem o cotidiano da sociedade brasileira. “Cordialidade, calor humano, jeitinho, manha, malícia, etc., são categorias permanentemente manipuladas, porém jamais definidas ou explicitadas por quem as usa e em que consistem” (BARBOSA, 2006, p.73).

2.3. Cultura Organizacional: Importância, Força, Especificidades e Generalizações

2.3.1. Visão geral sobre Cultura Organizacional

Partindo de uma visão mais abrangente da cultura nacional, cabe refletir sobre a cultura mais específica que prevalece numa empresa, ou seja, cabe abordar a importância e a dinâmica da construção de uma cultura organizacional. A cultura surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar dos envolvidos (FREITAS, 1991). Outro entendimento é de que a Cultura é o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas (HOFSTEDE, 1991).

Por sua vez, “uma cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo” (SILVA e NOGUEIRA, 2000, p.03). Tal conjunto propicia sentido e permite a interpretação da realidade. A cultura pode ser definida como “um conjunto compartilhado de qualidades diferenciadoras, bem como um conjunto de crenças, valores, regras, normas, símbolos e tradições que são comuns a um grupo de pessoas” (NORTHOUSE, 2003, p. 384), A forma como as

relações interpessoais são estabelecidas, como o cotidiano acontece influencia a forma como as atividades são realizadas.

Uma forma importante de se entender uma cultura organizacional é obtida através da explicitação dos elementos, mais frequentemente citados por autores que estudam o tema, como componentes de uma cultura organizacional (FREITAS, 1991). São eles:

a) Valores: definição do que é importante para uma empresa alcançar o sucesso, tendo algumas características comuns como a importância do consumidor, o padrão de desempenho de excelência, a qualidade e a inovação, dentre outros;

b) Crenças e Pressupostos: utilizados para expressar aquilo que é considerado como verdade numa organização, baseiam-se em algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana;

c) Ritos, Rituais e Cerimônias: abrangendo a implementação de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas e tornam a cultura mais tangível e coesa;

d) Estórias e Mitos: as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos;

e) Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no que não é permitido;

f) Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização;

g) Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo;

h) Processo de Comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que ocorrem no dia a dia de uma organização.

O entendimento mais comum da cultura como um sistema de representações simbólicas das formas de apreender o mundo que facilitam a comunicação entre os membros de um grupo, de uma empresa, de alguma entidade, também é visto em termos das múltiplas significações do universo simbólico e suas relações com outras instâncias da prática social que remetem a questões das relações de poder internas e externas às organizações (FLEURY, 1987).

Uma outra definição abrangente para entendimento da cultura de um grupo, baseia-se no entendimento sobre o tipo de aprendizado do grupo, em quanto tempo isto ocorreu e qual foi o tipo de liderança que prevaleceu.

A cultura de um grupo pode ser definida como a aprendizagem compartilhada acumulada desse grupo, uma vez que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna; que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Este aprendizado acumulado é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que passam a ser tomadas como suposições básicas e, eventualmente, caem fora da consciência (SCHEIN, 2016, p.21).

A cultura de uma organização é refletida pelo que é valorizado na empresa, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que tornam uma organização única e compõem um modelo de cultura organizacional, que pode ser visto na Figura 7 e que ilustra os seus diferentes níveis e manifestações, a partir dos elementos tidos para os elementos mais evidentes e perceptíveis (CAMERON e QUINN, 2011).

O modelo pode ser entendido com base num detalhamento realizado pelos autores: No nível mais fundamental, a cultura se manifesta como as suposições implícitas; destas surgem os contratos e normas que são as regras e procedimentos que governam a interação humana; os artefatos são ainda mais observáveis e evidentes, como os edifícios em que as pessoas trabalham, as roupas, os tamanhos ou formas dos escritórios, os arranjos dos móveis, as roupas dos trabalhadores; chegando na manifestação mais óbvia da cultura que abrange os comportamentos explícitos dos membros da cultura, que pode ser descrito como “apenas a maneira como as coisas são por aqui” (CAMERON e QUINN, 2011, p. 20).

Cabe citar também que um desafio é entender e decifrar a cultura de uma organização a partir de alguns aspectos: a) inferir o seu conteúdo (as falas, as maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados); b) atentar para as qualificações e status dos investigadores (vantagens e desvantagens da observação dos antigos e recém-admitidos na organização); c) estimar a força da cultura, observando a proporção em que seus membros compartilham manifestações, tais como: atributos físicos, slogans, práticas, expressões de sentimentos (SATHE, 1985).

Figura 7 – Elementos de uma Cultura Organizacional



Fonte: Cameron e Quinn (2011, p.19)

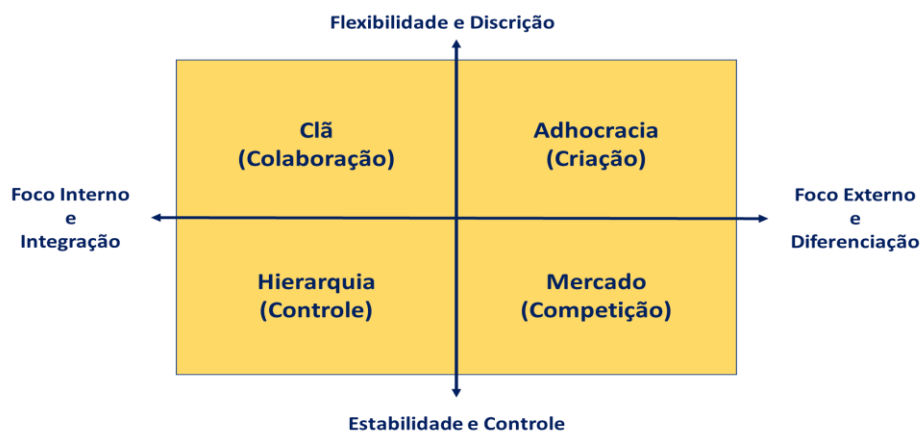
Há também um modelo (Figura 8) chamado de “Estrutura de Competição de Valores”, construído com base na avaliação de seis dimensões de cada organização (características dominantes, liderança organizacional, gestão dos trabalhadores, aglutinador organizacional, ênfase estratégica e critério de sucesso), base do modelo do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), enquadrando-a em 04 tipos principais de cultura organizacional: Clã, *Adhocracia*, Mercado e Hierarquia (CAMERON e QUINN, 2011).

Os tipos principais de como as organizações são vistas e classificados se baseiam em duas dimensões. A primeira, apresentada no eixo vertical, expressa empresas com foco na flexibilidade, discricção e dinamismo em oposição a ênfase em empresas que focam na estabilidade, previsibilidade e mecanicismo. A segunda, vista no eixo horizontal, expressa empresas mais focadas numa orientação interna, integração e unidade em oposição a empresas mais focadas numa orientação externa, diferenciação e rivalidade (CAMERON e QUINN, 2011, p.38).

Cada um dos quadrantes resultantes possibilitam a identificação de cada um como um tipo cultural. Os quadrantes representam suposições básicas, orientações e valores, correspondendo aos mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional, sendo que cada rótulo dos quadrantes às vezes não é bem entendido quando utilizado por executivos ou não acadêmicos. Desta forma, os verbos explicitados em cada quadrante buscam ressaltar a ênfase de cada um: clã –

quadrante de colaboração; adhocracia – quadrante de criação; mercado – quadrante concorrente; hierárquico – quadrante de controle (CAMERON e QUINN, 2011).

Figura 8 – Estrutura de Competição de Valores



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011, p.39)

Cabe lembrar que uma cultura influencia também o jeito de uma empresa ser e de como ela faz as coisas, dessa forma pode-se entender que ela influencia como uma empresa realiza suas compras, ou desenvolve seus produtos ou mobiliza recursos para produzir seus resultados. Além disso, as práticas culturais podem guiar e proporcionar o desenvolvimento de algumas competências em detrimento de outras, dependendo da sua configuração (FLEURY, 2009).

2.3.2. Força de uma Cultura Organizacional baseada numa Ideologia

O entendimento sobre a construção e a mutabilidade de uma cultura organizacional é bastante variado e não há consenso entre os estudiosos de que a cultura possa mudar.

A mudança (cultural) não é um processo simples e barato, não se faz sem causar traumas e impacta em outros elementos organizacionais conectados a cultura, como a estratégia, a estrutura, habilidades, sistema de recompensas, entre outros (FREITAS, 1991, p.81).

Toda organização está sempre em movimento, em uma trajetória particular com base nos aspectos históricos e sua inserção num contexto institucional vigente, havendo momentos de mudança e de estabilidade. Há vinculação entre as estruturas e processos de uma organização e as ideias, crenças e valores vigentes, ou seja, seu

arquétipo organizacional, combinação entre as estruturas prescritas e as interações emergentes com os valores e crenças vigentes (HININGS e GREENWOOD, 1988).

Há outro entendimento de que uma cultura pode passar por ajustes, mas a ideologia de uma organização, base de uma cultura forte, deve permanecer preservada. Uma empresa bem-sucedida, dentre alguns aspectos, é guiada por uma ideologia central, que é composta por valores e propósitos, além de simplesmente buscar o lucro. A ideologia pode ser entendida como um conjunto de preceitos básicos do pilar de sustentação de uma empresa que explicita o que a empresa é e o que ela representa, que orienta e inspira as pessoas que atuam numa empresa e é a base de uma cultura organizacional forte. Ela é composta pelos valores e objetivo centrais. Os valores centrais formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências ou mudanças passageiras. O objetivo é o conjunto de motivos fundamentais pelos quais a empresa existe, além de ganhar dinheiro (COLLINS e PORRAS, 1995).

Uma cultura organizacional fornece vantagens competitivas sustentadas se algumas condições forem atendidas: a cultura deve ser valiosa, ou seja, agregue valor financeiro à empresa com consequências econômicas positivas; deve ser rara, ou seja, deve ter atributos e características que não são comuns às culturas de um grande número de outras empresas; deve ser imperfeitamente imitável (BARNEY, 1986). “Uma empresa que possui uma cultura valiosa, rara e imperfeitamente imitável desfruta de uma vantagem competitiva sustentada que reflete essa cultura” (BARNEY, 1986, p. 659).

Uma organização competitiva se baseia na sua capacidade de desenvolver uma cultura forte e única capaz de reduzir incertezas coletivas (facilitar a interpretação comum dos seus membros), criar ordem social (deixar claro o que é esperado), criar continuidade (perpetuar os valores chave e normas), criar uma identidade coletiva e compromisso e elucidar uma visão do futuro (energizar o movimento para a frente) (TRICE e BEYER, 1993).

Há também uma visão de que uma cultura forte pode ser propagada em toda uma empresa, independente se numa matriz ou em filiais, sendo que “em algumas empresas, a cultura corporativa é tão forte e bem incorporada que os escritórios locais em diferentes países se parecem e funcionam exatamente da mesma maneira que a organização da sede” (SCHEIN, 2015, p.23).

A cultura possibilita a construção e explicitação da identidade de uma organização, sendo construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (SROUR, 1998).

(...) é possível inferir que uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível quer pelos que dela participam quer pelos que com ela interagem. Essa identidade corresponde a uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Nesse sentido, a identidade organizacional pode ser considerada como resultante de uma representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com quem ela interage. Assim, a identidade organizacional pode ser vista como elemento chave interpretativo do senso compartilhado de realidade (SILVA e NOGUEIRA, 2000, p.02).

Há também a visão de que a identidade organizacional pode aparecer em diversas dimensões, abrangendo a forma como a organização é percebida, a sua imagem externa, por aqueles com quem ela interage, como pelos clientes e os fornecedores, na forma como seus membros internos a percebem de forma comum, e ainda, na definição da razão de ser, finalidade ou propósito da entidade ou do grupo de indivíduos (CALDAS e WOOD JR, 1997).

2.3.3. Especificidades e Generalizações da Cultura Organizacional: convergências e paradoxos

Um outro ponto de reflexão refere-se ao aspecto da unicidade de uma cultura e quanto ela se repete em outras organizações. Alguns autores notaram que as empresas são invenções sociais peculiares, refletindo as personalidades e experiências únicas daqueles que trabalham lá (BARLEY, 1983). Há o entendimento de que a cultura pode ser compreendida como uma saga organizacional que é a personificação dos valores, símbolos e crenças que uma empresa expressa em sua história (CLARCK, 1972).

Com base na Teoria defendida por Elsbach, alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional, reforçando a unicidade de uma cultura com base nas suas especificidades:

a distintividade dos valores e das práticas dessa organização em comparação com os de outras seria um importante fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular; outro aspecto refere-se ao prestígio que a afiliação a uma organização proporcionaria e afetaria a autoestima; a não inclusão do indivíduo em outros grupos, sublinhando a homogeneidade do que se sente

participante e a separação ou segregação com relação aos não-semelhantes (SILVA e NOGUEIRA, 2000, p.06).

Alguns estudos modernos sobre cultura organizacional buscam oferecer visões para interpretar a vida organizacional. “Há uma nítida busca por interpretações generalizáveis que acabam atropelando peculiaridades, nuances e especificidades do objeto que analisam” (MARTIN e FROST, 2001).

Pode-se entender também que há uma parte da cultura organizacional que é estável e outra que está em constante transformação.

A cultura é estável e dinâmica como nosso corpo, estável se pensarmos no esqueleto, pele e órgãos, mas que muda constantemente se pensarmos nas células e nos vários processos corporais. As partes estáveis como nossos ossos podem mudar, mas não facilmente ou rapidamente, a menos que circunstâncias extremas causem “quebras” (SCHEIN, 2015, p.23).

2.3.4. A influência da Cultura Brasileira nas Culturas Organizacionais

No tópico 2.1. foram apresentadas algumas características sobre a cultura da sociedade brasileira que servem de base para o entendimento da sua influência nas culturas organizacionais e podem ajudar na visão sobre as organizações no Brasil.

Os pressupostos básicos, costumes, crenças, valores e os artefatos que caracterizam a cultura de uma organização são sempre de alguma forma abrangidos pela respectiva cultura nacional. Assim, considera ser impossível estudar a cultura das organizações que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura daquela sociedade (HILAL, 2006, p.160):

Podem ser visualizadas algumas características marcantes da cultura no Brasil: tendência ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, ou seja, elevada distância de poder; predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas, ou seja, alta aversão à incerteza; clara orientação do comportamento para o longo prazo, padrão cultural brasileiro como mais coletivista do que individualista; leve predominância de características típicas da feminilidade (HOFSTEDE, 1991).

O estilo brasileiro de administrar pode ser considerado como o único e original, pois o modelo de ação cultural brasileiro corresponderia a um sistema composto por quatro subsistemas, quais sejam: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), líderes e liderados (DE BARROS e PRATES, 1996). Baseados nos mesmos, como também nas características identificadas por Hofstede, os autores enfatizam o

impacto direto das mesmas nas características da cultura organizacional nas empresas no Brasil, ou seja, na forma de se administrar: concentração de poder (na interseção dos subsistemas líderes e institucional); postura de espectador (na interseção dos subsistemas liderados e institucional); personalismo (na interseção dos subsistemas líderes e pessoal); e evitar conflito (na interseção dos subsistemas liderados e pessoal). Já os pontos críticos seriam o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo, com o funcionamento desse sistema garantido através da impunidade (DE BARROS e PRATES, 1996).

Alguns autores aprofundaram o entendimento da relação entre a cultura brasileira e a cultura organizacional, que podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3 – Entendimento entre Cultura Brasileira e Cultura Organizacional

AUTORES	ANO	ENTENDIMENTO ENTRE CULTURA BRASILEIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL
Alexandre Borges de Freitas	1997	tentou elucidar traços culturais brasileiros para uma análise organizacional que, muito embora reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura brasileira, conclui que os traços nacionais para uma análise organizacional seriam: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro
Davel e Vasconcelos	1997	identificam certa dimensão paterna nas organizações brasileiras, apontando a recorrência histórica dessa característica
Prestes Motta e Alcadipani	1999	discutem o “jeitinho brasileiro” nas organizações nacionais, apontando suas origens históricas e seus condicionantes culturais, bem como suas consequências

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de estudos de Alcadipani e Crubellate (2003)

Estes estudos, apesar de apresentarem diferenças, trazem também características comuns: são influenciados de forma marcante pela pesquisa de Hofstede; a maioria significativa de ensaios teóricos recorrem à análise de traços culturais nacionais desde suas origens históricas por meio da leitura de autores

nacionalmente consagrados; em maior ou menor grau, os traços culturais aparecem como abrangentes e como sendo característicos de uma unidade denominada “cultura brasileira”; são realizados juízos de valor sobre os supostos traços culturais nacionais, vistos como “subdesenvolvidos” e como causadores do atraso nacional com relação aos países desenvolvidos do mundo ocidental industrializado (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003)

De um lado, a grande maioria dos textos que analisam a cultura organizacional brasileira sugere que todos os brasileiros compartilham de traços culturais, que seriam então a fonte de nossa condição de “ser brasileiro” e de do outro, os pós-modernos rejeitam esta sugestão já que consideram que a cultura possui uma natureza ambígua (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p. 72).

Cabe ressaltar que a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais é de fundamental importância para se observar o que há de mais importante na sociedade brasileira: a heterogeneidade (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

Resultados de outros estudos demonstram a influência da cultura nacional na cultura organizacional, enfatizando que: as dimensões encontradas nas organizações refletem as características de ambiguidade e ética de dois gumes da cultura brasileira (hierarquia, autoridade, privilégio e tradição se misturam com as modernas formas de gestão e revelam a ambiguidade e dualidade da cultura brasileira); a importância da hierarquia e das redes de relacionamento, que reforçam a relação do elemento cultural na estrutura e funcionamento da organização; se os gerentes entenderem os fatores que levam à formação de agrupamentos em suas organizações, poderão ser capazes de usar essas informações para se prepararem para gerenciar grupos diferentes, a fim de atingir metas que envolvem a participação de toda a organização, bem como lidar com conflitos entre grupos atuando como agente importante na gestão da cultura organizacional (HILIAL, 2006).

Outras características do jeito de ser do brasileiro (autoritarismo; personalismo; patriarcado; paternalismo; hierarquia; mistura entre as esferas pública e privada; e cordialidade) podem ser aplicadas às organizações considerando que a cultura das organizações reproduz em suas estruturas e relações internas, em certa medida, a cultura da sociedade onde estão situados. (MOREIRA e ROCHA, 2018).

Diversos aspectos da cultura brasileira podem ser notados nas culturas organizacionais brasileiras, dentre as quais: o jeitinho brasileiro (harmonização de

regras e estratégia para amenizar o impessoal); desigualdade de poder e hierarquia (concentração e centralização de poder nas mãos de líderes organizacionais); existência de estruturas piramidais simples; estilo de liderança paternalista; existência de um abismo de poder entre profissionais de uma organização, associado ao personalismo; sistema rígido de punição dos segmentos de base das organizações baseado mais no relacionamento interpessoal do que em critérios de competências e habilidades profissionais; minimização de riscos; distanciando-se do planejamento sistemático de curto, médio e longo prazo, com foco mais nas regras formais, na maioria dos casos, e ao mesmo tempo que na criatividade individual, sem estruturas formais de trabalho em equipe; aversão ao conflito; ponto de vista que aguarda a decisão do chefe e evita tomar a iniciativa nas decisões; religiosidade; existência de fronteiras tênues entre o formal e o informal (MOREIRA e ROCHA, 2018).

Conforme Hiliál (2006) defende, os gestores podem atuar como agentes importantes da gestão da cultura, se conseguirem entender os aspectos que formam os grupos internos. Pode-se considerar os comportamentos prevalentes e os impactos da cultura nacional, com todos seus elementos, na cultura organizacional. Tudo isso vai impactar na forma de atuação do líder, na gestão das pessoas, em entender os grupos e no possível alcance dos objetivos e resultados almejados.

2.4. Liderança

2.4.1. Liderança Organizacional: histórias e contemporaneidade

Na literatura organizacional sobre liderança, a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes, que são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional e que tanto líderes quanto liderados influenciam-se mutuamente (KETS e MANFRED, 1997). Nota-se a importância da atuação do líder junto a equipe que lidera. “Um líder é alguém que abre um terreno novo e mostra o caminho para os outros” (MINTZBERG, 2010, p.77).

O gestor enquanto líder desempenha um papel fundamental para manter a confiança do funcionário na organização e reduzir a descrença nos processos de mudança (LAMBERT e HOGAM, 2010).

Um conceito mais abrangente define liderança como um processo de influência multidirecional entre líderes e liderados com propósito de efetivar uma mudança real e que permite uma ampliação do entendimento das pessoas sobre o que fazem, possibilitando maior envolvimento e comprometimento, reforçando um dos objetivos de uma relação positiva entre líder e liderado que é o de gerar o envolvimento, comprometimento e alcance dos resultados almejados (BASS, 1990).

Para que um líder tenha êxito na relação líder e liderado, é fundamental que ele conheça muito bem cada um dos seus liderados e possa adotar o comportamento mais indicado para gestão da equipe e alcance dos resultados. Os liderados devem ser o foco do líder, pois são eles que legitimam o poder pessoal do líder (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

A depender do nível de maturidade do liderado que está relacionada as experiências e conhecimentos da pessoa, como também a sua forma de lidar com as mudanças sem que estas interfiram negativamente em seus resultados, o líder pode adotar alguns estilos (MARQUES, 2019):

- Direcionamento – o líder deve ensinar ao liderado como executar suas tarefas, acompanhar o desenvolvimento destas até a conclusão, como também até que o profissional tenha plena confiança para executá-la sozinho;
- Orientação – o líder tem o papel de orientador, de mostrar a tarefa ao liderado, sua importância, contribuir com novas ideias, ensiná-lo quando precisar de ajuda e motivá-lo para que execute do modo planejado;
- Apoio – o apoio do líder é fundamental para que o colaborador adquira confiança, busque crescimento e desenvolvimento de suas habilidades de forma contínua. Assim o líder apoia, mas não precisa supervisionar efetivamente seu liderado;
- Delegação – o líder consegue delegar o trabalho sem precisar acompanhar seus liderados de tão perto, pois estes têm mais autonomia e liberdade para trabalhar.

2.4.2. Estilos de Liderança

Ao longo da história diversas teorias sobre liderança prevaleceram e diferentes abordagens e estilos de liderança podem servir para melhorar a eficácia das equipes e organizações de maneiras diferentes (CHOI et al., 2017). Cabe frisar também que certos estilos de liderança podem afetar, positiva ou negativamente, a qualidade de vida dos trabalhadores individuais, bem como o sistema organizacional como um todo (I SOLÀ et al., 2016).

Algumas das principais abordagens sobre liderança compreendem: Personalidade, Comportamental, Situacional, Contingencial, Nova Liderança e Transformacional, cujos principais aspectos podem ser vistos no Quadro 4 (NETO et al., 2012).

Quadro 4 – Principais abordagens sobre Liderança

ABORDAGEM	PRINCIPAIS AUTORES	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
PERSONALIDADE	BERGAMINI (1994), FIELDLER (1981), MONTANA; CHARNOTI (1998), SADLER (2003), STOGDILL (1948)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ênfase nas características pessoais do líder. Baseada na teoria do grande homem (o líder era um indivíduo mais dotado do que as demais pessoas) e na teoria dos traços (o líder deveria possuir certas características especiais de personalidade que o permitiriam alçar e manter-se nos cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais);
COMPORTAMENTAL	BLAKE; MOUNTON (1998), BOWDITCH, BUONO (2002), FIELDER (1981), YULK et al. (1990), YULK; FLEET (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atenção nos tipos de comportamento adotados pelos líderes e quais destes comportamentos seriam mais eficientes para a organização; ▪ Defendia-se que este estilo pode ser desenvolvido e o líder pode apresentar comportamentos eficazes ou ineficazes; ▪ Alguns críticos defendiam que o líder não é eficaz apenas por ser capaz de ter um comportamento que o torne líder, a situação e a contingência são fatores também relevantes;

SITUACIONAL CONTINGENCIAL	E BOWDITCH; BUONO (2002), BERGAMINI (1994), FIEDLER (1981), HERSEY; BLANCHARD (1980), KIPNIS (1957), LEAVITT (1951), MONTANA; CHARNOV (1998), ROBBINS (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os líderes eficazes são capazes de diagnosticar o meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação e consegue adaptar as suas habilidades a essa dinâmica; ▪ A liderança situacional preconiza a avaliação da eficácia da liderança em termos de produtividade do grupo; ▪ A abordagem contingencial defende que o líder de sucesso é aquele que consegue decodificar e analisar o contexto estrutural pelo qual a organização está passando e ser capaz de criar soluções para se adaptar a estas demandas
NOVA LIDERANÇA	ALVESON (1992), HOLLANDER (1978), SCHEIN (1985), STONER; FREEMAN (1999), BASS; AVOLIO (1990), NORTHOUSE (2001), WESTLEY e MINTZBERG (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuíam a ideia comum de que o líder deveria utilizar uma visão articulada da organização associada a seus valores; ▪ Principais abordagens: Liderança Cultural; Liderança <i>Laissez Faire</i>; Liderança Carismática; Liderança Visionária; Liderança Transacional;
TRANSFORMACIONAL	AVOLIO, et al. (1991), BASS (1985), TICHY; DEVANNA (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O principal objetivo desta liderança é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua performance; ▪ Causa mudanças internas e externas por meio da implementação de uma visão do futuro capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança dos liderados; ▪ Principais características deste tipo de liderança: consideração individualizada a cada liderado; estímulo intelectual; inspiração motivacional; empatia através do respeito pelos outros.

Fonte: Elaborado pelo autor com base Neto, et al. (2012)

2.4.3. Liderança Assertiva Sustentável

Ao observar-se o cenário de transformações, resgatar-se a origem da cultura brasileira forjada nas relações próximas marcadas pela “cordialidade” e relações pessoais (BARBOSA, 2006; HOLANDA, 2012) e nos vários estilos de liderança presentes nas organizações ao longo de décadas, destaca-se o papel do estilo de liderança baseado na postura e na comunicação assertiva (AMES, 2008, 2009; AMES; LEE; MARTINS, 2017; WAZLAWEK, 2017), tanto nas relações que ocorrem nas linhas de operação (indústria ou campo) como nos escritórios, como um estilo que traz contribuições importantes para este ambiente de transformação e de produtividade.

No clássico estudo realizado por Milgrarn, em 1970, é ressaltado que normas e comportamentos relacionados à assertividade podem variar entre ambientes urbanos e rurais (AMES, 2008, p 129). Além disto, há o entendimento de que alguns fatores influenciam a assertividade, como: aspectos sociodemográficos, o contexto situacional, o contexto psicológico e até mesmo o uso de tecnologias (DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021);

Dentre os vários estilos de liderança estudados na administração, entender a relação entre a assertividade interpessoal e a liderança apresenta-se como uma oportunidade para pesquisas, entendimento e contribuições sobre a sua implementação no cotidiano das organizações, sendo este o foco desta pesquisa. “A assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha. “O termo assertividade se origina de asserção. “Fazer asserções quer dizer afirmar, do latim *afirmare*, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza” (MARTINS, 2017, p.11).

Estudos indicam que o comportamento assertivo parece ser um dos mais apropriados para o tratamento processual da liderança devido às tendências corporativas e às mudanças nas características do trabalho (SCAMELL e SETEAD, 1984).

No ambiente profissional, o perfil assertivo é cada vez mais valorizado, principalmente num mercado de mudanças contínuas, que exige decisões objetivas e focadas nos resultados esperados e que considera relevante a construção de parcerias. A técnica assertiva “aposta” na mudança de comportamento passivo ou agressivo para um comportamento maduro e honesto, adaptado a todos os tipos de personalidades (MARTINS, 2017, p.13).

Algumas pesquisas demonstram a importância deste tema e ressaltam que a assertividade pode ser vista como um desafio organizacional, pode ser um componente essencial da gestão de pessoas, da liderança eficaz e um dos fatores responsáveis quando a liderança falha. A assertividade pode ser entendida como uma pessoa responde numa situação na qual sua posição e/ou interesses estão, ou poderiam estar, em conflito com outras posições ou interesses (AMES, 2008, 2009; AMES; LEE; ESMERIO, 2023; WAZLAWEK, 2017).

Diversas palavras podem ser associadas a importância da assertividade na gestão de pessoas, sendo elas: superar, sentir, engajar, ressignificar, transformar, identificar, vulnerabilidade, inspirar, desenvolver, autoconhecimento, descomplicar e energizar (ESMERIO, 2023).

No cotidiano das organizações, alguns comportamentos são esperados de uma liderança considerada assertiva: o respeito a todos; a honestidade e um tratamento digno entre todos os líderes e indivíduos da companhia; uma postura mais participativa e democrática, além de que o líder seja um exemplo aos seus subordinados (FARMER e MEISEL, 2010). Pode-se citar também outros aspectos como: confiança entre líder e liderado, delegação de tarefas e poder de influência.

Um líder assertivo tem que ser confiante e saber direcionar o seu grupo de acordo com suas vontades e desejos. Entendendo que a assertividade é feita de escolhas diárias perante seus liderados, passa a refletir os interesses próprios buscando atingir seus objetivos e resistindo as imposições dos outros. Líderes assertivos também podem ser vistos negativamente como pessoas hostis e ofensivas, assim como se um líder não tiver esse caráter, normalmente, seus subordinados acreditam na existência de uma fraqueza deste nos momentos de decisão e iniciativa (AMES, 2009).

A assertividade impacta diretamente nos resultados sociais e instrumentais. Os resultados sociais incluem relacionamentos positivos e que são confiáveis, ou seja, o relacionamento em si. Já os resultados instrumentais são uso de recursos disponíveis, resultados de tarefas e conseguir acordos positivos e negociações favoráveis. Em geral, os dois tipos de resultados são igualmente importantes para o sucesso de um líder e assim impactam diretamente na produtividade de seus subordinados mostrando também que, no geral, os melhores líderes são os mais assertivos (AMES, 2009).

A assertividade constitui uma habilidade social essencial para o desempenho profissional dos indivíduos nas organizações, podendo ser inclusive foco de treinamentos e de desenvolvimento de colaboradores, com impactos positivos (MANESH et al., 2015).

As organizações estão aumentando a procura por líderes que contribuam para obtenção de performance acima do padrão, tratando-se de um fator chave de competitividade frente a outras organizações (MARQUES, 2016).

No âmbito de comportamentos de líderes também há as relações interpessoais as quais fazem um líder ser assertivo ou não perante seus subordinados. Como um líder reage em situações de conflito, negociações, trabalho em grupo, influência e decisões de problemas fazem com que um líder seja visto de diferentes formas perante outros. Alguns aspectos caracterizam uma pessoa (Líder) assertiva (MARTINS, 2017, p.39):

- Desenvolve relações interpessoais maduras, baseadas no autorrespeito e no respeito aos outros;
- Coloca limite às pessoas agressivas, que tentam invadir seu espaço;
- Estimula as pessoas passivas que se sentem inseguras em se posicionar;
- Analisa e resolve o problema, sem a necessidade de buscar culpados;
- Expressa seus sentimentos e opiniões de concordância e discordância com tranquilidade;
- Tem a humildade de pedir ajuda;
- Exerce com tranquilidade a autoridade;
- Defende-se contra os excessos de poder;
- Controla seus medos e aprende a integrar-se ao grupo, sem se deixar manipular ou dominar pelo conformismo da maioria, conservando a riqueza de sua própria individualidade.

Comportamentos assertivos podem ser proativos (por exemplo, necessidades de vocalização) e reativos (por exemplo, defender-se contra a imposição), tanto verbal (por exemplo, articular claramente demandas) e não-verbal (por exemplo, mostrando aborrecimento), e ambos como local ou imediato (por exemplo, uma discordância face a face) e difusa ou prolongado (por exemplo, influenciar táticas ao longo do tempo) (AMES e FLYNN, 2007, p. 308).

Cabe ressaltar também que fatores como normas, situações e estereótipos, provavelmente, tem algum papel em como o comportamento de um líder é interpretado e no alto ou baixo impacto da assertividade comportamental. Justificativas e prestação de contas utilizados nos diálogos também exercem um impacto grande sobre a percepção da assertividade. Existem razões para pensar que estes aspectos podem ajudar os líderes a quebrar o *tradeoff* entre social (relações) e resultados instrumentais (AMES, 2009b).

Outros estudos trazem visões sobre a importância do estilo de liderança assertivo. Por exemplo, o artigo “Learning to be an assertive leader” (ELLIS, 2018).

O roteiro DESC (Descrever, Expressar, Sugerir e Concluir) de Bower e Bower (2004) pode ser útil na busca do líder atuar de forma assertiva. O DESC recomenda que as pessoas descrevam a situação objetivamente, expressem seus sentimentos e pensamentos sobre a situação, especifiquem o resultado que eles desejam e observem as consequências que tais comportamentos irão gerar (AMES; LEE; WAZLAWEK, 2017).

2.4.3.1. Equilíbrio na assertividade

Uma pessoa fortemente assertiva é aquela que é vista pelos outros agindo frequentemente de um modo altamente assertivo, mas quando a assertividade é bem calibrada, ela pode eficientemente desaparecer das avaliações dos observadores, atraindo pouca atenção e mínimos comentários (AMES, 2009).

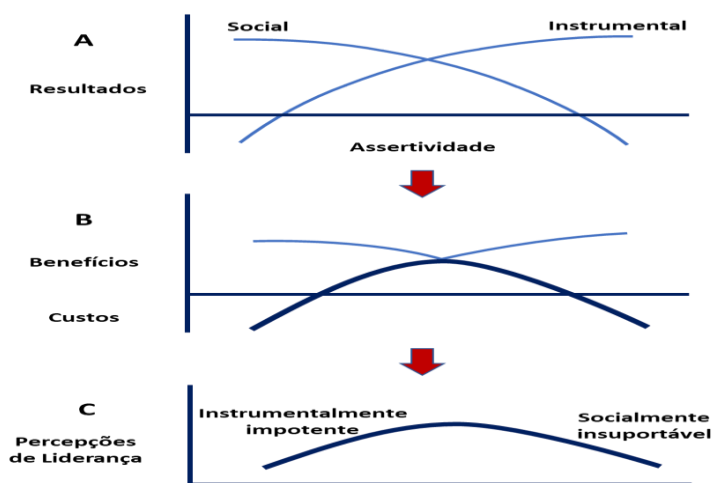
Para companhias alcançarem os resultados desejados, é necessário que o líder esteja apto para influenciar, entusiasmar e persuadir as pessoas como também para planejar as maiores decisões estratégicas. Neste contexto, liderança assertiva, que é baseada na confiança, conquista, delegação das tarefas e poder de influência, está inserida (HAYASHI e GUONICK, 2018, p.111).

A assertividade precisa ser implementada com equilíbrio pelos líderes, pois diferentes situações requerem diferentes níveis de assertividade. Um líder pouco assertivo é visto como não focado em resultados por mais que tenha desenvolvido bons relacionamentos, já o líder altamente assertivo será visto como uma pessoa socialmente problemática ao invés de ser visto como um líder focado em seus resultados e objetivos. A Figura 9 demonstra a necessidade de um nível intermediário em assertividade que possibilita aos subordinados terem um certo nível de

relacionamento com o líder, mas que também consigam perceber os seus objetivos (AMES e FLYNN, 2007).

Na Figura 10, há a demonstração das percepções dessa assertividade nas relações interpessoais, ou seja, como um líder reage em situações de conflito, negociações, trabalho em grupo, de influência e decisões de problemas, apresentando comportamentos que podem ir da passividade a hostilidade (AMES, 2009).

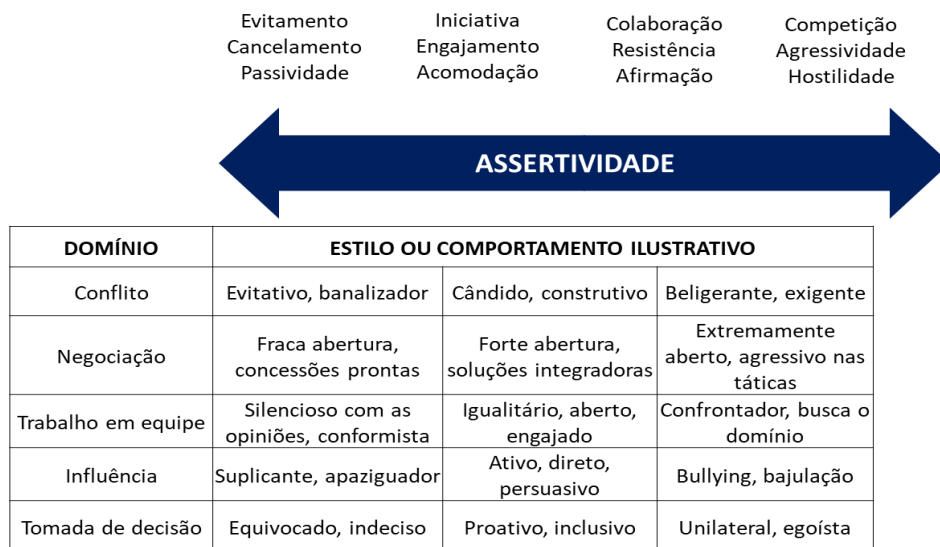
Figura 9 – Demonstração dos resultados obtidos na esfera social e efetiva entre liderança e assertividade



Fonte: Adaptado de Ames and Flynn (2007, p.309)

A Figura 10 apresenta percepções sobre a assertividade com foco nas relações interpessoais.

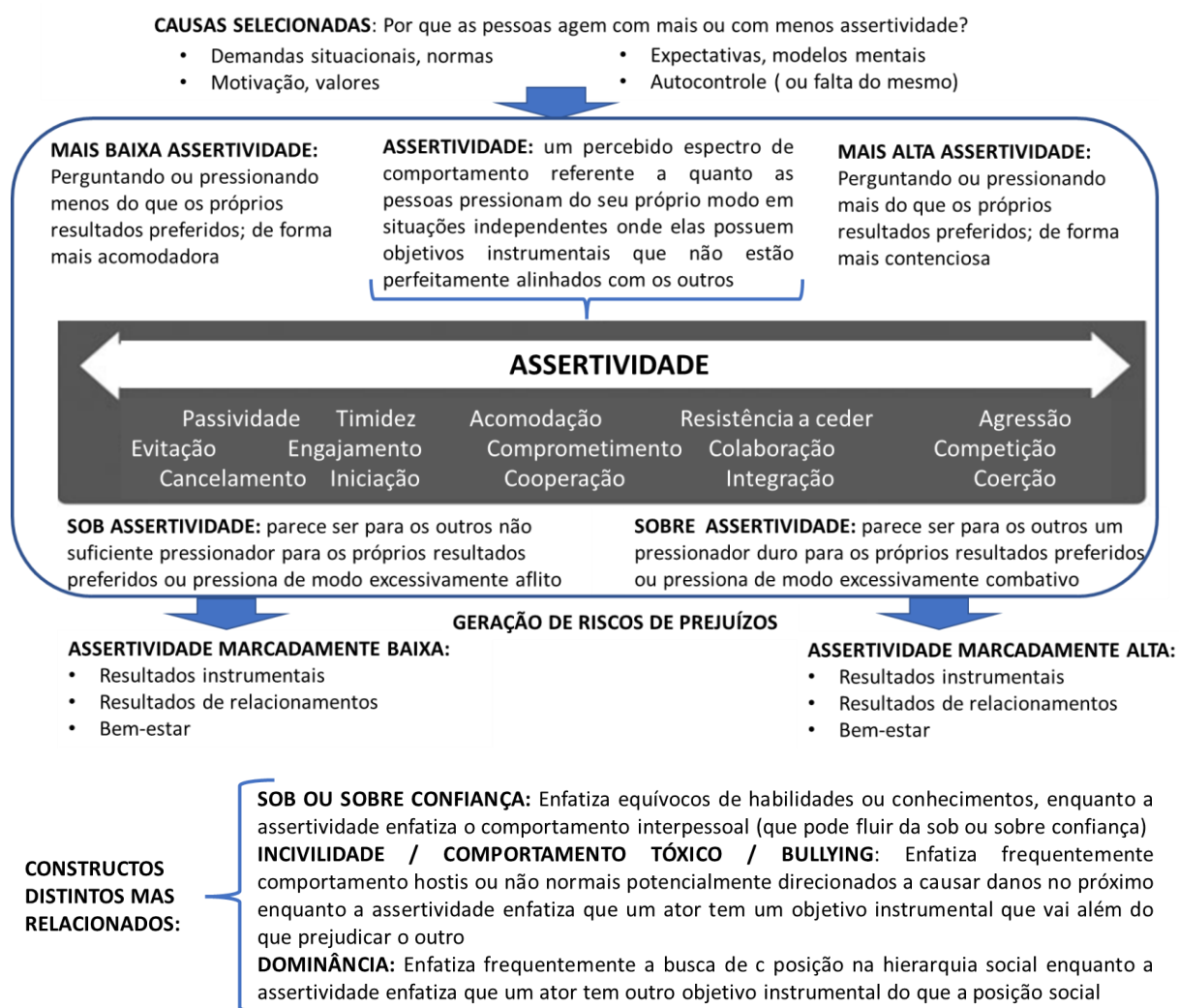
Figura 10 – Percepções diárias da assertividade interpessoal



Fonte: Adaptado de Ames (2009, p.114)

A Figura 11 traz uma visão dos diversos constructos trabalhados por diversos estudiosos no tema que podem demonstrar a falta, equilíbrio ou excesso da assertividade. Ressalta-se a importância do equilíbrio da assertividade nas relações interpessoais.

Figura 11 – A construção de assertividade com base nas causas e consequências selecionadas

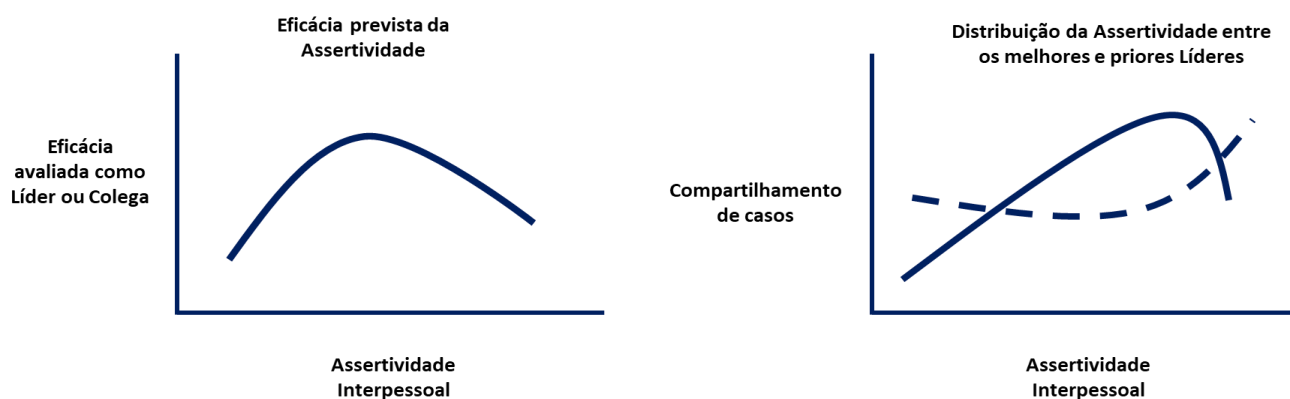


Fonte: Adaptado de Ames; Lee; Wazlawek (2017)

Existe também uma relação entre assertividade e efetividade na atuação como líder ou par no ambiente de trabalho (Figura 12). As curvas podem demonstrar que a assertividade é positivamente e negativamente ligada a efetividade e que ambos os líderes altamente assertivos (exemplo: destrutiva) e baixo assertivo (exemplo: *Laissez Fare*) podem tender mais para falhar como líderes (AMES, 2009).

A assertividade impacta diretamente nos resultados sociais e instrumentais. Os resultados sociais incluem relacionamentos positivos e que são confiáveis, ou seja, o relacionamento em si. Já os resultados instrumentais são uso de recursos disponíveis, resultados de tarefas e conseguir acordos positivos e negociações favoráveis (AMES, 2010; AMES; LEE; WAZLAWEK, 2017).

Figura 12 – Relação entre assertividade e eficiência (gráfico 1) / Distribuição de líderes efetivos e não efetivos na curva de assertividade (gráfico 2)



Fonte: Adaptado de Ames (2009, p.116)

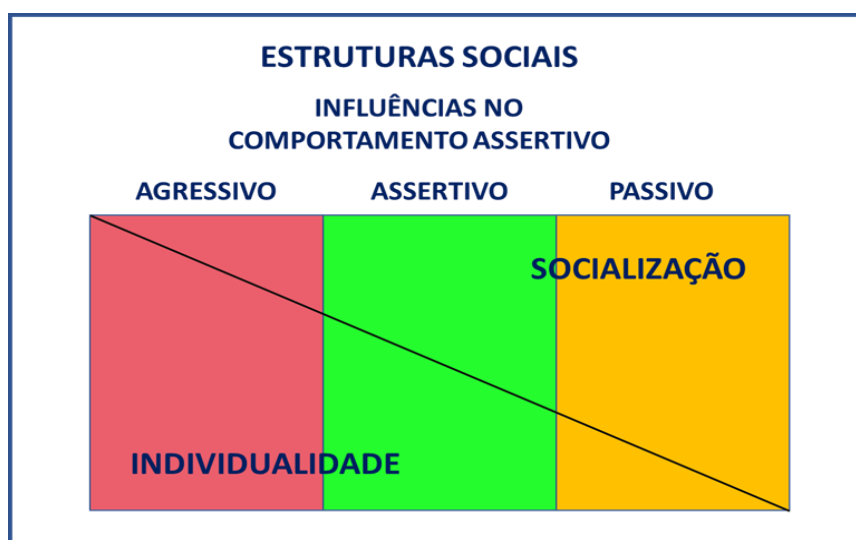
A assertividade pode ser entendida também como o meio termo de socialização, que abrange o agir de acordo com o que a sociedade espera e diz que seja correto, respeitando o espaço do outro, levando em conta suas necessidades, ideias e desejos, e a individualidade, que é fazer o que se quer fazer; expressando suas ideias, interesses, vontades e limites, não permitindo que seu espaço seja invadido. A Figura 13 traz a visão da Matriz da Assertividade elaborada com base nestes conceitos (MARTINS, 2017).

A assertividade pode ser comparada com a quantidade de sal em um molho: se estiver em excesso, pode dominar o prato. Se é muito pouco, quase não faz diferença. No entanto, a quantidade certa permite que os sabores se equilibrem. Isto fornece uma boa noção que uma quantidade equilibrada de assertividade no ambiente organizacional é base para alcance dos resultados almejados. Calibrar a assertividade para as várias situações de relações interpessoais é um predicado da liderança efetiva (AMES E FLYNN, 2007).

Quando não há o equilíbrio da assertividade, podem ser percebidas as duas situações: falta ou excesso de assertividade. As pessoas extremamente não

assertivas tendem a ser pessimistas sobre as consequências da assertividade, prevendo danos nas relações e resultados instrumentais se pressionarem as pessoas com quem interagem. Por outro lado, as pessoas que são altamente assertivas tendem a esperar que a assertividade trará muitos benefícios e relativamente poucos custos. Estas pessoas que abraçam a assertividade com confiança esperam que ela funcione e que ela pode ser necessária, mesmo em casos extremos de agressão, para alcançar os resultados desejados (AMES e LEE, 2015).

Figura 13 – Matriz da Assertividade



Fonte: Adaptado de Martins (2017)

Ao exceder na socialização, automaticamente escolhemos o não expressar nossa individualidade, dizendo não para alguma necessidade interna e sim para outro, sacrificando nossos desejos em prol dos desejos do outro. Ao exceder na individualidade, optamos por impor nossos desejos, mesmo que, para isso, seja necessário invadir o espaço do outro (MARTINS, 2017, p. xx).

A baixa assertividade pode assumir múltiplas formas, como propostas tímidas para os outros, prontidão para acomodar as posições dos outros e, em primeiro lugar, evitar fazer pedidos. Tudo isso pode levar um indivíduo a piores resultados materiais ou instrumentais para si mesmos, deixando de obter os recursos ou apoio que procuram. Já a alta assertividade pode comprometer os resultados instrumentais (por exemplo, provocando resistência, impasses ou retaliação), pode minar os resultados do relacionamento (por exemplo, prejudicando a confiança) e pode dificultar o bem-

estar (por exemplo, alimentando conflitos indutores de estresse) (AMES; LEE; WAZLAWEK, 2017).

2.4.3.2. Identificação da assertividade

Alguns estudos realizados demonstram que a assertividade pode ser considerada como um desafio organizacional, como um componente essencial da liderança eficaz e um dos fatores responsáveis quando a liderança falha. O excesso ou falta de assertividade faz com que os líderes falhem na sua atuação seja na questão dos relacionamentos interpessoais, seja nos resultados instrumentais ligados aos resultados do negócio (AMES, 2008, 2009).

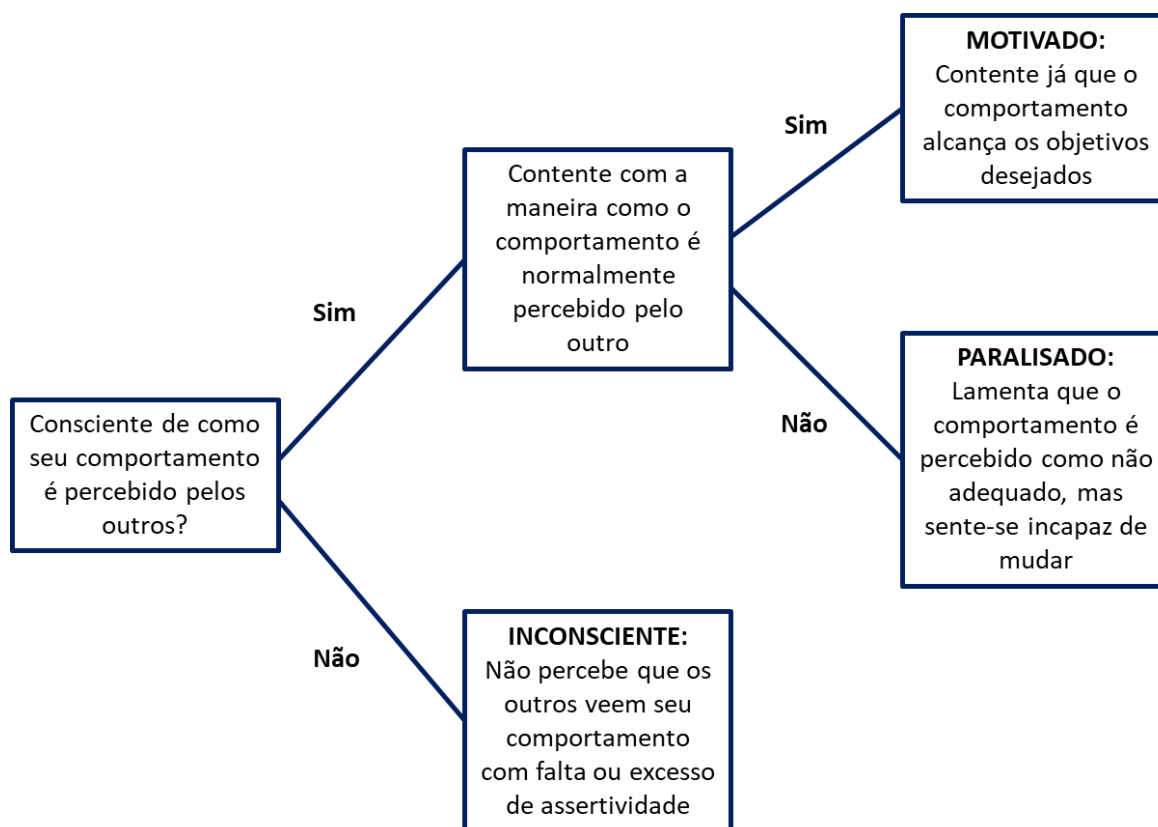
Apesar disto, diversos líderes erram nesta calibragem da assertividade nas interações. É necessário ter consciência e compreensão da relevância do equilíbrio da assertividade. Os três fatores, apresentados na Figura 14, podem influenciar diretamente como os liderados podem perceber seus líderes com base em graus elevados ou reduzidos de assertividade (AMES, 2009):

- *Motivação (Motivated = Motivado)*: a pessoa se conhece muito bem e vai em busca de seus objetivos sem se importar com as suas perdas instrumentais ou as incompreensões sobre seu comportamento. Palavras que descrevem esse tipo de líder são: “dominante, competitivo, cooperativo, narcisista, destrutivo, deliberado, intencional e motivado”;
- *Arrependimento (Stuck = Paralisado)*: faz o líder empacar por não encontrar as palavras certas para demonstrar sua simpatia. Palavras que descrevem essa categoria são: “agressivo, introvertido, dificuldade em comunicação, ansiedade, eficiência centralizada, péssimos negociadores”.
- *Percepção errônea sobre si mesmo (Unaware = Inconsciente)*: isto impede que o líder tenha consciência de como se comporta perante seus subordinados por não se conhecer o suficiente. Palavras que descrevem esse líder são: “insegurança, instabilidade, voltado somente aos objetivos, descontente, moderado, interpessoais”.

Com base em algumas pesquisas, constata-se que 60 a 75% dos líderes que falham são vistos como líderes que não percebem os seus impactos dos seus comportamentos nos relacionamentos interpessoais, já 45% a 50% não percebem os impactos dos seus comportamentos nos resultados instrumentais (AMES, 2009).

De uma forma geral, as pessoas erram na adoção do nível de assertividade porque não tem ideia de como são vistos se abaixo ou acima do nível de assertividade ideal. Um nível médio de assertividade pode ser entendido como o mais eficaz, pois permite equilibrar a questão do relacionamento interpessoal com os resultados instrumentais. A forma como o nível de assertividade é percebida pelos liderados é um ponto fundamental para reforço ou correção da forma de atuação de um líder na busca da superação dos resultados pela equipe de trabalho num ambiente harmonioso e produtivo. Nota-se também que a forma como a assertividade é percebida está relacionada as normas, situações e estereótipos constantes nas relações que impactam no comportamento (AMES, 2009).

Figura 14 – Enquadramento dos líderes com base na falta ou excesso de assertividade



Fonte: Adaptado de Ames (2009, p.121)

A avaliação do nível de assertividade tem uma importância no desempenho diário nas organizações gerando clareza para os envolvidos. Um estudo realizado por Ames e Wazlawek demonstra que o nível de assertividade percebida

(autoconsciência) por um indivíduo e como os outros o percebem varia muito (AMES e WAZLAWEK,2014).

Uma grande parte daqueles vistos como possuidores de muito pouca ou muita assertividade parecem ser inconscientes disto. Muitas pessoas vistas pelos colegas como tendo a assertividade errada pensam erroneamente que acertaram e muitas pessoas vistas como acertando a assertividade erroneamente pensam que são vistos como se estivessem erradas (AMES e WAZLAWEK, 2014, p.788).

2.4.3.3. Habilidades na comunicação e na prática do feedback

Um aspecto fundamental de um líder refere-se sua capacidade de comunicar-se de forma direta, transparente, munida de compaixão e empatia com o próximo no dia a dia da organização (BRUM, 2021; MARTINS, 2017). Um conceito que serve de base para o fortalecimento deste tipo de comunicação entre as pessoas, e especificamente na relação entre líder e liderado, é denominada de “Comunicação Não Violenta” (CNV) (ROSENBERG, 2006).

Nossas palavras, em vez de serem repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e a dos outros (ROSENBERG, 2006, p.21)

A CNV, cujo objetivo principal é estabelecer relacionamentos baseados na sinceridade e na empatia para atendimento das necessidades de todos os envolvidos, está alicerçada em 04 componentes (ROSENBERG, 2006):

1. Observação: perceber o que o outro está dizendo ou fazendo sem julgamento ou avaliação;
2. Sentimento: identificação de como nos sentimos ao observarmos aquela ação;
3. Necessidade: reconhecer as necessidades relacionadas aos sentimentos identificados;
4. Pedido: foco no que se quer das outras pessoas para enriquecer ou resolver a situação vivenciada.

A CNV requer uma separação clara entre observação e avaliação, esta deve se basear em observações específicas de cada momento e contexto. Em algumas

situações, as mensagens podem ser negativas. Nestes casos, há 04 formas de percebê-las (ROSENBERG, 2006):

1. Culpando a nós mesmos;
2. Culpando os outros;
3. Escutando nossos próprios sentimentos e necessidades;
4. Escutando os sentimentos e necessidades dos outros.

Considerando esta teoria, percebe-se que o desafio de um líder é o de expor o que está sentindo, deixar claro qual é a necessidade existente e estabelecer um pacto com o liderado do que precisa ser alcançado, como também observar e entender o que sente e necessita o seu liderado. A partir daí, cria-se um ambiente empático, de confiança mútua e sem julgamentos.

Um ambiente deste tipo possibilita a troca de percepções e com a possibilidade de um feedback positivo, ao invés de cumprimentos convencionais que normalmente tomam formas de julgamentos ainda que positivos, como “apreciação” composta pela distinção clara de 03 itens que a compõem (ROSENBERG, 2006):

1. As ações que contribuíram para o bem-estar;
2. As necessidades específicas que foram atendidas;
3. Os sentimentos agradáveis gerados pelo atendimento das necessidades.

Considera-se a comunicação assertiva com um diferencial para obter um maior conhecimento dos liderados e um melhor exercício de gestão (AMES e FLYNN, 2007; AMES, 2008, 2009; GUO; LI; WU, 2015; OANA e IONICA ONA, 2019).

A assertividade pode ser também considerada com uma das competências que impactam na autoestima do indivíduo, que abrange o respeito por si e pelos outros, sendo geradora de confiança e promotora de melhores e mais equilibradas relações interpessoais (DE ALMEIDA e REIS, 2021).

Outro aspecto é que a comunicação assertiva é essencial para o desenvolvimento de um bom exercício de liderança que garante o sucesso do cumprimento dos objetivos do grupo, da tarefa para a qual foi designado e para o qual é responsável (BRUM, 2021; GUO; LI; WU, 2015; MARTINS, 2017; OANA e IONICA ONA, 2019).

Na seção da discussão do estudo realizado por Ames e Flynn, eles ressaltam que “esperamos que futuros trabalhos se basearão nas descobertas atuais e

continuarão a explorar o papel que a assertividade desempenha no êxito ou no fracasso dos líderes” (AMES e FLYNN, 2007, p.321).

2.4.3.4. Proposições com foco na Assertividade

P1 – O nível de assertividade apresentado pelos Líderes varia a depender do contexto (tipo de empresa) e local de atuação (Operação e Escritório) (AMES, 2008; DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021);

P2 – No dia a dia organizacional, com base na falta, equilíbrio ou excesso de assertividade, são encontrados tipos de líderes defendidos por Ames: motivado, arrependido, com percepção errônea sobre si ou assertivos (AMES, 2009);

P3 – Os Líderes com melhores avaliações pelos Liderados (satisfação dos liderados) são os que apresentam um nível de assertividade equilibrado (adequado, sem excesso ou falta) (AMES, 2008, 2009; AMES e FLYNN, 2007; GUO; LI; WU, 2015; OANA e IONICA ONA, 2019).

2.4.3.5. Cultura e Liderança Sustentável

Além da capacidade de comunicação assertiva do líder, percebe-se outro aspecto fundamental ao líder contemporâneo de que suas ações sejam norteadas pela Sustentabilidade. O estilo sustentável aparece por exemplo nas abordagens de *Green HRM* ou do *Human Capital Sustainability*, num trabalho intitulado de “*Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations*” (DI FABIO e PEIRÓ, 2018).

Num estudo realizado por Hargreaves e Fink (2003), num ambiente educacional, foram apresentados conceitos e os 07 princípios da atuação da Liderança Sustentável, que podem ser utilizados em ambientes diversos.

A liderança sustentável se importa, se espalha e dura. Atua com uma responsabilidade compartilhada, que não esgota indevidamente os recursos humanos ou financeiros, e que cuida e evita danos negativos sobre a comunidade educacional e meio Ambiente. A liderança sustentável tem um engajamento ativista com as forças que podem afetá-lo, e constrói um ambiente educacional de diversidade organizacional que promove a proliferação cruzada de boas ideias e práticas bem-sucedidas em comunidades de aprendizado e desenvolvimento compartilhado (HARGREAVES e FINK, 2003, p.03)

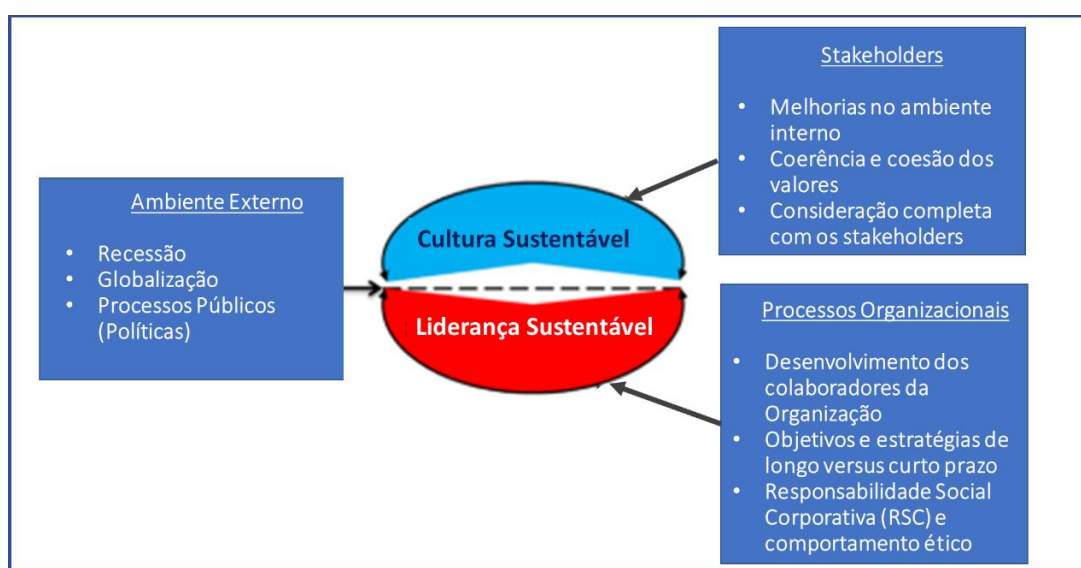
Os sete princípios da Liderança Sustentável (HARGREAVES e FINK, 2003),

1. Cria e preserva o aprendizado sustentável;
2. Assegura o sucesso ao longo do tempo, ou seja, forma sucessores;
3. Sustenta a liderança dos outros;
4. Aborda questões de justiça social;
5. Desenvolve ao invés de esgotar as pessoas e os recursos naturais;
6. Desenvolve diversidade e capacidade ambiental;
7. Empreende engajamento ativo com o meio ambiente

Numa visão ampla, a liderança sustentável requer uma visão de longo prazo na tomada de decisões, incentivando inovação sistemática com foco no valor ao cliente, desenvolvendo uma equipe qualificada, leal e altamente engajada e oferecendo produtos, serviços e soluções de qualidade, sendo uma liderança crucial para o desenvolvimento sustentável de uma empresa e do comportamento de cidadania organizacional (AVERY e BERGSTEINER, 2011; IQBAL e AHMAD, 2021; SIKAND e SAXENA, 2022).

Na busca de conceituação da liderança sustentável, Gerard; Mcmillan; D'Annunzio-Green (2017) (Figura 15), tecem considerações sobre a visão sobre as partes interessadas, os processos organizacionais e o ambiente externo que demonstra um agrupamento de fatores essenciais para alcançar uma Cultura e Liderança Sustentáveis.

Figura 15 – Conceituação da Liderança Sustentável



Fonte: Adaptado de Gerard; Mcmillan; D'Annunzio-Green (2017)

Alguns autores explicitam aspectos que evidenciam a presença de uma cultura de sustentabilidade no dia a dia organizacional. Empresas onde as conversas diárias incluem aspectos de sustentabilidade, e as decisões tomadas na organização têm um resultado focado no *triple bottom line* e não apenas uma visão econômica, como também são empresas que integram políticas sociais e ambientais no seu modelo de negócio (BROCHET, LOUMIOTI e SERAFEIM, 2012; SCHONBORN et al., 2019). A Ampliação da visão com foco no shareholders para a inclusão completa do foco em todos os stakeholders é outro aspecto fundamental para a construção da cultura sustentável (GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017).

A cultura de sustentabilidade também pode ser entendida como uma característica de empresas que tem integrado as políticas ambientais e sociais nos seus modelos de negócios (BROCHET, LOUMIOTI e SERAFEIM, 2012)

Ela ocorre também quando os membros de uma organização compartilham crenças e compromissos sobre a importância do balanceamento entre a eficiência econômica, a equidade social a prestação de contas ambiental, levando a sustentabilidade para fazer parte da sua cultura organizacional, como também uma série de valores que motivam e induzem ações sustentáveis nas práticas diárias (BERTELS, PAPANIA e PAPANIA, 2010; BROCCHI, 2010).

Dentre algumas das principais características essenciais do tipo de líder sustentável, obtidas através de uma pesquisa baseada em entrevistas a 20 líderes sustentáveis, podem ser destacadas: estes líderes são orientados por valores, pautam-se pela ética altruísta, possuem visão sistêmica, ampliam a finalidade da organização que lideram para além da sua “primeira finalidade” e se deixam estimular pelo desejo de criar valor mais amplo para a sociedade (VOLTOLINI, 2011).

Pode-se pensar no líder que atua com foco no ganha-ganha-ganha, ou seja, ganham as partes envolvidas e a sociedade também ganha.

Dentro da literatura “mainstream”, muitos autores discutem uma mudança da visão dos acionistas das organizações para uma consideração das partes interessadas, no entanto, isso também envolve o debate em torno dos objetivos de curto e longo prazo e que deve ser a principal preocupação” (GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017, p. 122).

Já Ouimet, vice-presidente da empresa *InterfaceFloor*, numa entrevista em 2008, caracterizou o Líder Sustentável como alguém menos preocupado com o

sucesso que auto gratifica, mas com o sucesso que distribui resultados coletivamente. É capaz de provocar mudanças na cultura da empresa, influenciando na geração de novas atitudes e de comportamentos. Integridade e diversidade são princípios norteadores na atuação deste tipo de Líder (VOLTOLINI, 2011)

Compreender como o Líder Sustentável atua e obter uma visão sobre valores, atitudes, habilidades e conhecimentos que distinguem este tipo de Líder torna-se fundamental (VOLTOLINI, 2011).

Alguns conhecimentos, valores e comportamentos explicitados nos estudos do Voltolini (2011), que podem ser vistos no Quadro 5, ajudam na identificação do LAS.

Quadro 5 – Principais aspectos da Liderança Sustentável

Foco	Descrição
Tendências da Sustentabilidade	Compreensão das tendências relacionadas com os grandes temas da sustentabilidade que irão impactar o negócio e o setor
Cadeia de Valor	Profundo conhecimento da cadeia de valor, dos impactos socioambientais em cada elo e das formas de minimizá-los ou eliminá-los
Gestão de Indicadores	Domínio de indicadores, ferramentas, métricas e práticas que tornam tangível a gestão ambiental
Disseminador da Sustentabilidade	Ser um facilitador e disseminador da sustentabilidade dentro e fora da organização, educador interessado dos Stakeholders
Força do exemplo e ações	Transformar valores e crenças em planos de ação e práticas mais sustentáveis, saber “fazer acontecer” a sustentabilidade na empresa
Comunicação	Comunicar ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada; saber escutar e saber conversar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todos os públicos de interesse

Postura Empática	Exercitar a empatia, colocando-se no lugar dos públicos afetados pelas atividades da empresa e aprendendo a pensar e a sentir com os parâmetros desses públicos
Ser exemplo	Coerência entre o que se diz e o que se faz
Autoridade	Ter mais autoridade que poder, mais aspiração que ambição, sua palavra precisa ter força moral
Preocupação com o próximo	Interesse e respeito pelo ser humano; só quem respeita o ser humano pode respeitar o planeta
Diversidade	Respeito e valorização da diversidade
Foco nos Stakeholders	Senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios às partes interessadas

Fonte: Adaptado de Voltolini (2011)

“As ligações e interdependência das responsabilidades éticas, da governança corporativa e do ambiente externo são importantes quando se considera a integração e o desenvolvimento de liderança sustentável” (GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017, p. 122)

2.4.3.6. Proposições com foco na postura sustentável do líder

P4 – Líderes já apresentam características da Liderança Sustentável (HARGREAVES e FINK, 2003; VOLTOLINI, 2011; GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017) e já podem ser percebidos no Agro (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015);

P5 – Nas empresas nas quais há uma percepção de um Cultura Sustentável percebe-se a presença de Lideranças Sustentáveis (BROCHET, LOUMIOTI e SERAFEIM, 2012; GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017; SCHONBORN et al., 2019; VOLTOLINI, 2011)

2.5. Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS)

2.5.1. Apresentação do Modelo

Considerando diversos estudos sobre assertividade e postura sustentável, bem como os trabalhos de cultura e cultura organizacional, são visualizados meios e fins que servem de alicerce para a construção de um estilo de liderança mais aderente às demandas atuais da sociedade e das empresas. O que permite, com o presente estudo, propor um *framework* inicial, intitulado como Modelo LAS. Os principais aspectos podem ser vistos no Quadro 6.

Quadro 6 – Meios e Fins da Liderança Assertiva Sustentável (LAS)

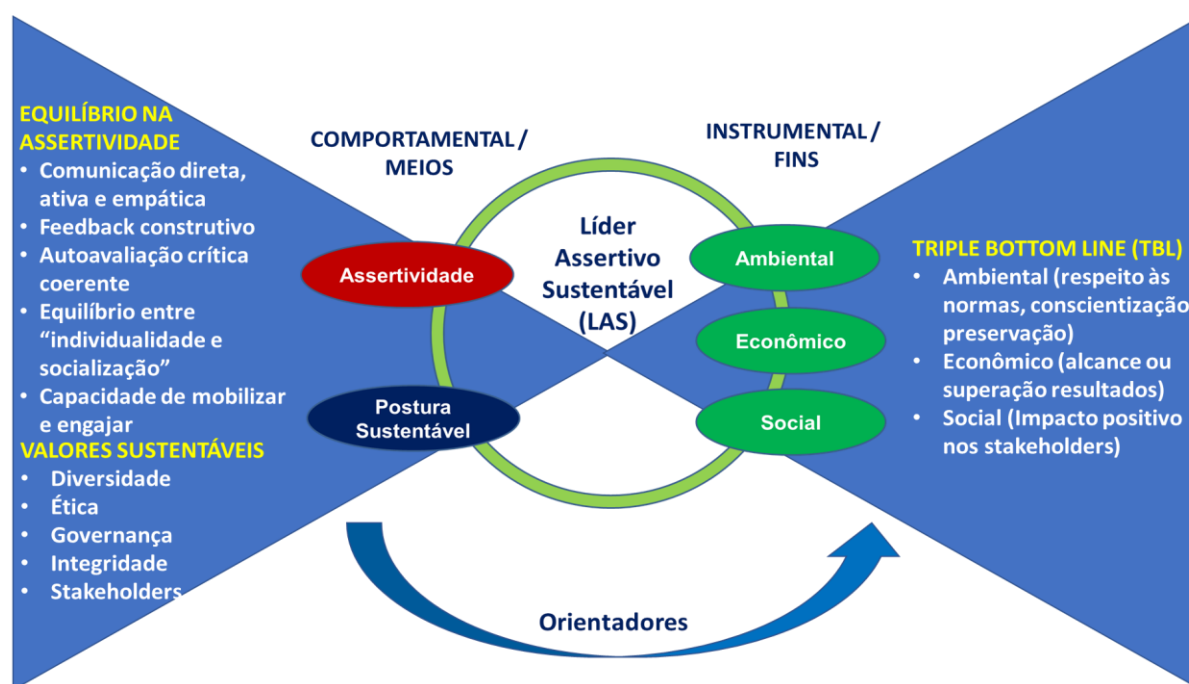
Meios	
Itens	Autores
Comunicação direta, ativa e empática	Brum (2021); Martins (2004, 2017); Rosenberg (2006);
Feedback construtivo	Brum (2021); Martins (2004, 2017); Rosenberg (2006);
Autoavaliação crítica coerente	Brum (2021); Martins (2004, 2017); Rosenberg (2006);
Equilíbrio entre “individualidade e socialização”	Ames (2007, 2008, 2009); Ames; Lee; Wazlawek (2017), Martins (2004, 2017)
Capacidade de mobilizar e engajar	Martins (2004, 2017)
Respeito à Diversidade	Voltolini (2011)
Ética	Voltolini (2011)
Governança	SASB (2022); Verbin (2020)
Integridade	Voltolini (2011)
Stakeholders (Respeito e Parcerias)	Elkington (1998); Gerard; Mcmillan; D’Annunzio-Green (2017); Hargreaves e Fink (2003); Voltolini (2011); Voltolini (2011)
Fins (TBL)	
Fins (TBL)	Autores
Ambientais	Elkington (1998); Nicholetti et al. (2018); SASB (2021); Voltolini (2011)

Econômicas	Elkington (1998); Nicholetti et al. (2018); Voltolini (2011)
Sociais	Elkington (1998) Nicholetti et al. (2018) SASB (2021); Voltolini (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Modelo LAS é construído com base em “meios” que mobilizam, orientam e possibilitam que os líderes desenvolvam um estilo de liderar com um comportamental assertivo e sustentável, próximos aos liderados, com uma visão ampla da importância de todos os *stakeholders* e que seja viabilizadora de resultados sustentáveis que compreendem os “fins” abrangendo o TBL (Figura 16).

Figura 16 – Modelo LAS



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Baseado nos aspectos orientadores e comportamentais que enfatizam: uma postura assertiva, cuja forma de comunicação proporciona diálogos diretos e transparentes, ouvindo, se colocando no lugar do outro e entendendo as necessidades (uso da empatia e escuta ativa), reconhecendo os próprios erros, demonstrando emoções e sentimentos nas relações interpessoais, fornecendo feedbacks sinceros e construtivos, tendo a capacidade de realizar uma autoavaliação crítica coerente com a sua atuação e postura, gerando um equilíbrio entre a

“individualização ou socialização” evitando extremismos nas suas decisões, com capacidade de mobilizar e engajar os liderados com a sua postura transformadora. Além disto, a postura sustentável, abrangendo o respeito e parceria com todas os stakeholders (partes envolvidas), gerando relações próximas, criando relações abertas, duradouras e sustentáveis com todos os envolvidos (empregados, clientes, acionistas, comunidade local, agentes governamentais, fornecedores, dentre outros); atuando com base em valores, destacando-se o respeito às boas práticas de governança, a integridade e a ética como guias que servem de base para as decisões, mobilizando muito pelo exemplo, numa atuação de forma ética, fazendo o que é o certo e sendo íntegro e coerente entre o que diz e faz.

O líder deve ser capaz de expressar seus erros, limitações e sucessos para os outros sem medo. Manter a autoestima e alcançar suas realizações profissional e pessoal (AMES, 2009; ZALDIVAR, 2002).

Estes comportamentos serão viabilizadores dos resultados sustentáveis (instrumental) com foco nos aspectos ambientais (exemplos: metas de redução de emissões; respeitos a APPs e Reservas Legais; reflorestamentos; etc.), econômicos (exemplos: Lucro Econômico; EBITDA; Custos Operacionais etc.) e sociais (Exemplos: Programas de Educação nas Comunidades; condições dignas de trabalho; combate ao trabalho análogo à escravidão ou infantil; salários dignos aos colaboradores; etc.).

O conceito do “Espiral do Progresso” pode servir de referência para as mudanças de comportamento dos líderes, já que abrange alguns pontos importantes na transformação necessária para adoção do Modelo LAS, gerando os resultados almejados. Pode ser considerado como instrumento para geração do alto desempenho das empresas, com base num ganha-ganha para Líderes e Liderados. O progresso diário consistente de cada pessoa, em trabalhos significativos, proporciona o sucesso da organização e a qualidade da vida profissional interna das pessoas (AMABILE e KRAMER, 2012).

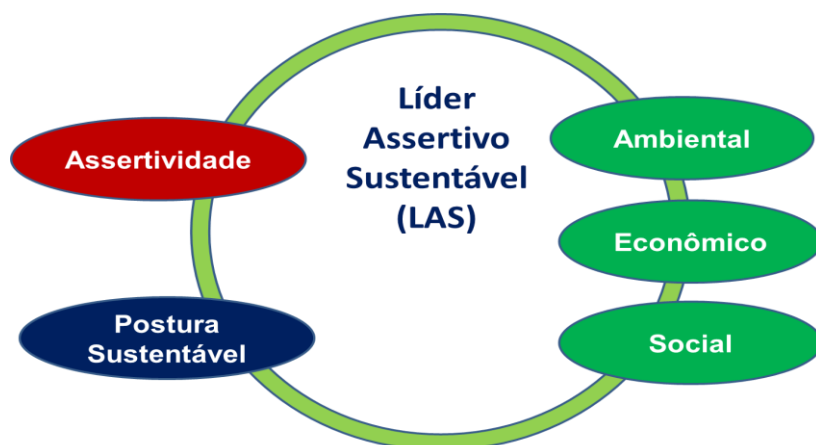
Ainda segundo os autores, o caminho para fortalecer a “vida profissional interna” está baseada em 03 aspectos principais: 1. Geração de progressões em um trabalho significativo (base do espiral do progresso); 2. Recebimento de catalisadores (coisas que ajudam diretamente a conseguir realizar o trabalho; e 3. Benefício de nutridores (eventos interpessoais que elevam as pessoas enquanto trabalham).

Alguns estudos também focam nos aspectos importantes na atuação dos Líderes, abrangendo tanto a orientação para o alcance de resultados como aspectos internos e comportamentais, que também são foco e base para o desenvolvimento do Modelo LAS.

Desenvolvemos um modelo de identificação do potencial de liderança que consiste em quatro quadrantes: habilidades analíticas (contendo os fatores curiosidade intelectual, visão estratégica, tomada de decisão e resolução de problemas); agilidade de aprendizagem (contendo os fatores vontade de aprender, Inteligência emocional e Adaptabilidade); direção (contendo os fatores Orientação para resultados, Perseverança e Dedicção); e liderança emergente (contendo os fatores Motivação para liderar, Autopromoção e Sensibilidade das partes interessadas) (DRIES e PEPERMANS, 2012, p. 361)

Tem-se como premissa que todos os aspectos citados no Modelo LAS e sua implementação (Comportamental “assertivo e sustentável” como orientadores para o alcance de resultados instrumentais abrangentes e sustentáveis) ajudam no estabelecimento de um “círculo virtuoso” e progresso para um Líder Assertivo Sustentável (Figura 17).

Figura 17 – Círculo Virtuoso do Líder Assertivo Sustentável



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

À medida que o Líder consiga estabelecer relações baseadas em comunicações diretas, próximas e transparentes, e consiga levar a equipe a alcançar resultados com foco no TBL, acredita-se que o modelo LAS torna-se mais robusto e implementável no dia a dia.

2.5.2. Liderança Assertiva Sustentável no Agronegócio

Neste trabalho, parte-se da premissa de que faltam estudos deste tipo de líder assertivo e sustentável no Agronegócio, tratando-se de uma oportunidade de pesquisa, achados e contribuições para o aperfeiçoamento da forma de gestão. Entender estes aspectos e implementar formas de domínio e calibragem da assertividade e atuação com foco na sustentabilidade pelos líderes pode ser um aspecto para o fortalecimento da competitividade empresarial. Treinamentos nesta abordagem podem fazer parte desta jornada. Nota-se que estudos de pesquisa que estão disponíveis no agronegócio abrangem principalmente o campo da motivação e satisfação no trabalho (STAPA; BAKAR; HASHIM, 2019).

Um estudo realizado em empresa do agronegócio na Indonésia demonstra que os líderes, especialmente os supervisores diretos, precisam fortalecer, capacitar, conectar e inspirar seus liderados a aumentar seus níveis de engajamento no trabalho e que esses comportamentos dos líderes podem ser aprendidos através de, por exemplo, coaching e treinamento (RAHMADAMI e SCHAUFEL, 2020).

Um exemplo positivo também pode ser visto com a redução de ausências de componentes da equipe por motivo de doença (absenteísmo) e aumento da performance do time, com base em treinamento de desenvolvimento do estilo de liderança envolvente (VAN TUIN et al., 2020).

Ao considerarmos as mudanças, incertezas e dinamismo do mundo contemporâneo, a possibilidade de capacitação e desenvolvimento dos líderes, nota-se que o estilo, a qualidade e capacidade de comunicação das lideranças com os colaboradores pode ser entendido como uma variável da competitividade e sustentabilidade da empresa no mercado agroalimentar global (REPAR, et al; 2012).

Os estilos de gestão aplicados no agronegócio precisam refletir as mudanças atuais, que indicam a necessidade de serem inspiradores, foco nas abordagens individuais e estímulos intelectuais (JANKELOVA, et al, 2020).

3. METODOLOGIA

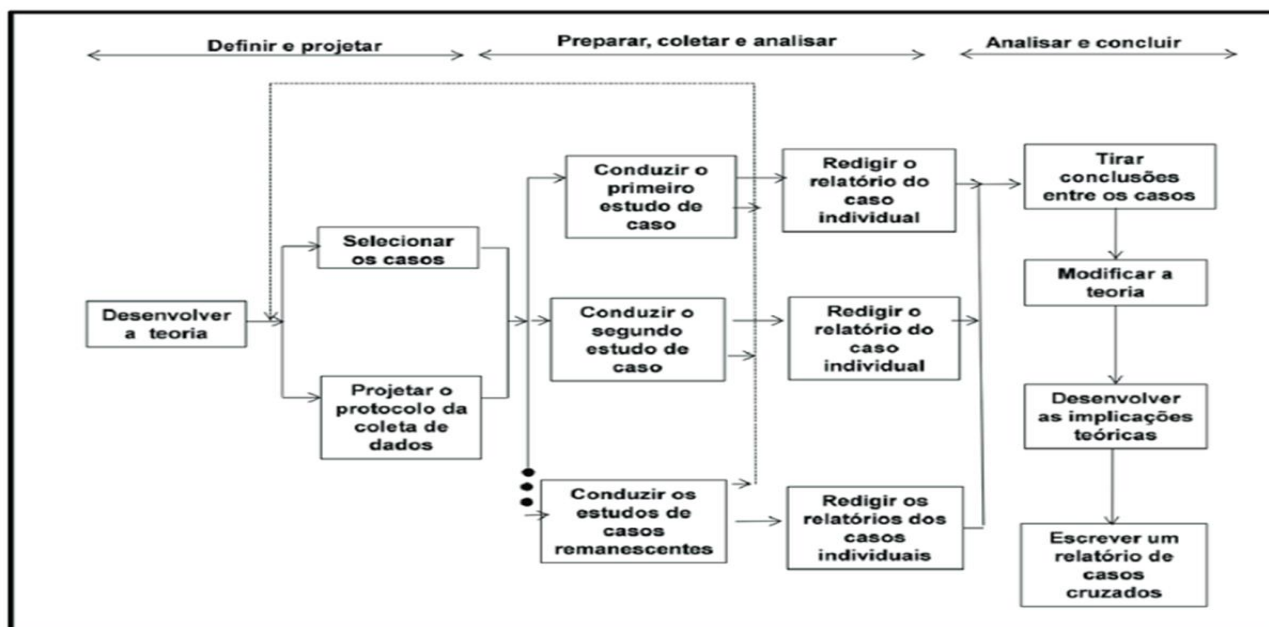
3.1. Informações gerais e etapas do estudo

A pesquisa realizada, quanto aos objetivos, é do tipo exploratória-descritiva através de Estudo de Casos Múltiplos, tomando como base o modelo sugerido pelo Yin (2015) elaborado na Cosmos Corporation (YIN, 2015). Esse procedimento (Figura 18) serve como exemplo e referência para a presente tese.

O estudo foi realizado com base no levantamento de informações sobre liderança, assertividade, postura sustentável, *Triple Bottom Line* (TBL) e cultura organizacional, disponíveis na literatura, e em pesquisa de campo em Empresa Agroindustrial e em Cooperativa de Laticínios, Café e Ração que fazem parte do Agronegócio Brasileiro. A cultura da cordialidade, as relações pessoais no Brasil e as recentes transformações no agronegócio foram consideradas como pontos importantes para se entender o contexto da atuação dos líderes.

O foco foi estudar o fenômeno do “Modelo da Liderança Assertiva Sustentável - LAS”, sugerido na pesquisa, nos contextos de dois casos no agronegócio brasileiro. Sendo uma oportunidade de “testar uma teoria” (PINFIELD, 1986).

Figura 18 - Estrutura de Estudo de Casos Múltiplos



Fonte: Cosmos Corporation (1983), disponível em YIN (2015, p.64)

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (‘o caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o conteúdo puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p.17).

Pode-se ressaltar que um estudo de caso busca realizar uma descrição detalhada de uma situação de gerenciamento (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

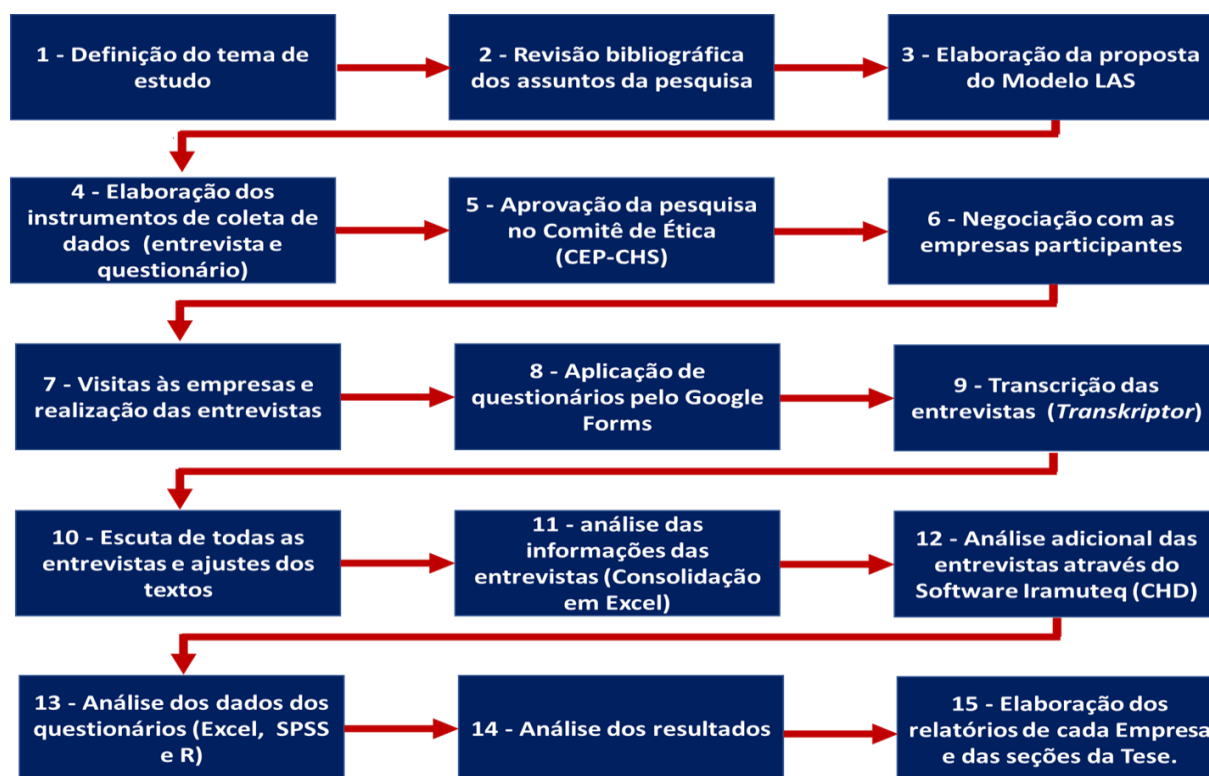
Neste estudo, de uma forma mais abrangente, foi realizada uma pesquisa baseada em Estudo Multicasos (casos múltiplos). Alguns autores defendem que os projetos de casos múltiplos têm vantagens e desvantagens distintas em comparação com os projetos de caso único, ressaltando-se que os casos múltiplos, como apresentam diversas evidências, são considerados como mais robustos (HERRIOT e FIRESTONE, 1983).

A pesquisa utilizou um método qualitativo e teve como base a “triangulação de evidências” através da realização de entrevistas, aplicação de questionários e de observações nas visitas às unidades pesquisadas. A aplicação de questionários serve como elemento adicional para entendimento do fenômeno estudado. A pesquisa de estudo de caso pode envolver apenas dados qualitativos, apenas quantitativos ou ambos (YIN, 1984). Ainda segundo o autor, “o uso de uma mistura de evidências quantitativas e qualitativas, juntamente com a necessidade de definir um “caso”, são apenas duas formas nas quais a pesquisa de um estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa” (YIN, 2015, p.20).

As etapas do estudo, que podem ser vistas na Figura 19, compreenderam: 1) Definição do tema de estudo; 2) revisão bibliográfica sobre transformações no agronegócio, cultura brasileira, cultura organizacional, assertividade, liderança assertiva, liderança sustentável e *triple bottom line*; 3) elaboração da proposta do Modelo LAS; 4) elaboração dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa (dados dos entrevistados – Apêndice C, roteiro de entrevista – Apêndice D e questionário – Apêndice E); 5) aprovação da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-CHS), incluindo o TCLE (Apêndice A) e o Parecer Consubstanciado (Anexo 1); 6) envio de carta (Apêndice B) e negociação com as empresas participantes; 7) visitas às empresas pesquisadas e coleta de dados nas 32 entrevistas (Apêndice F) que foram gravadas através de um gravador Sony (ICD-PX240), com uso de microfone de lapela que ajudou na qualidade das gravações. Apenas 01 participante não aceitou que a conversa fosse gravada e apenas 01 entrevista foi realizada a distância pelo Google Meet; 8) aplicação de questionários pelo *Google Forms*, no período de setembro a

novembro de 2022; 9) transcrição de todas entrevistas através do uso do recurso de transformação de arquivos de áudio em arquivos de textos no Site *Transkriptor* (<https://transkriptor.com>); 10) escuta de todas as entrevistas e ajustes dos textos; 11) análise de conteúdo das informações obtidas nas entrevistas, com a consolidação das informações em planilhas em Excel por categorias (16) e por Empresa (02); 12) análise adicional das entrevistas através do Software Iramuteq para geração das classificações hierárquicas descendentes (CHD) dos segmentos dos textos das entrevistas, chamados de dendrogramas, com foco nas palavras com maior significância e representatividade com base no qui-quadrado (X^2), que demonstra a associação da palavra com a classe, sendo os significantes os com $CH^2 (X^2) \geq 3,84$, e o percentual (%) de ocorrência da palavra nos segmentos de texto nessa classe, em relação a sua ocorrência no corpus (CAMARGO e JUSTO, 2021); 13) análise dos dados coletados com os respondentes dos questionários, através do Microsoft Excel, do SPSS, através do Teste de Normalidade e, por se tratarem de dados não paramétricos constatado através do Teste da Normalidade, utilizou-se o Teste de Kruskal-Wallis e do Software R-Pacote CA para geração de mapas perceptuais; 14) análise dos resultados; 15) elaboração dos relatórios de cada Empresa e da Tese.

Figura 19 - Visão das etapas gerais da pesquisa Modelo LAS no agronegócio



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Inicialmente, estava previsto a realização de 48 entrevistas, em 04 empresas participantes da pesquisa, sendo 12 em cada unidade visitada, com líderes, liderados e representantes da direção das empresas e cooperativa participantes da pesquisa para validação das percepções sobre o tema no agronegócio. Na prática, foram realizadas 32 entrevistas presenciais nas unidades pesquisadas, sendo 20 na empresa A (Agroindústria) localizada no interior de São Paulo, 12 na empresa B (Cooperativa) localizada no interior de Minas Gerais. Também foram realizadas, à distância, como pré-teste, 12 entrevistas na empresa C (fazenda de soja / milho) localizada no Maranhão e 12 entrevistas na Empresa D (fazenda de uva) localizada em Pernambuco. O que acabou gerando 56 entrevistas no total, apesar de que somente as 32 (empresas A e B) foram utilizadas para o trabalho principal, tendo em vista que não foi possível ir pessoalmente até o local para realizar a aplicação das entrevistas nas 02 fazendas (empresas C e D), bem como não houve a liberação das fazendas para aplicação dos questionários.

A escolha das organizações foi realizada por conveniência, baseada na aceitação da direção das empresas para participarem do estudo e na localização geográfica em estados diferentes. Buscou-se casos típicos do agro com a presença de diversos tipos de líderes (escritório e operação) e tipos de negócios (agroindústria, cooperativa e fazendas), bastante adequado para obtenção de informações objeto do estudo. A escolha dos participantes das entrevistas foi baseada por cotas através de interação do pesquisador com representantes de RH das empresas pesquisadas, considerando as cotas necessárias de representantes da direção, líderes e liderados, em ambientes diferentes (escritório e operação). Cabe ressaltar que a quantidade de 20 entrevistas na Empresa A ocorreu a pedido da própria Empresa por possuir 03 Unidades Agroindustriais e solicitar a ampliação da abrangência das percepções dos colaboradores que atuam nelas.

Tratando-se de um estudo hipotético-indutivo, durante a análise das informações e dos dados coletados na pesquisa, buscou-se a ratificação de algumas proposições, citadas anteriormente, sobre o tema na empresa e cooperativa do agronegócio pesquisadas.

A validação do roteiro das entrevistas, dos questionários e da metodologia das análises dos dados ocorreram durante o desenvolvimento das 02 etapas da obtenção de informações e dados da pesquisa (entrevistas e aplicação dos questionários).

O estudo de casos múltiplos busca expandir e generalizar teorias, ou seja, realizar generalização analítica e não inferir probabilidades, ou seja, não se almeja alcançar uma generalização estatística (YIN, 2015).

3.2. Delimitação das Unidades de Casos Pesquisadas

O objetivo inicial era realizar a pesquisa em 01 usina produtora de etanol, açúcar e bioenergia (biorefinaria), 01 cooperativa agrícola e 01 fazenda de café. Na prática, a pesquisa ocorreu em uma empresa agroindustrial, com 03 unidades de negócio e, em uma cooperativa agrícola que aceitaram participar do estudo.

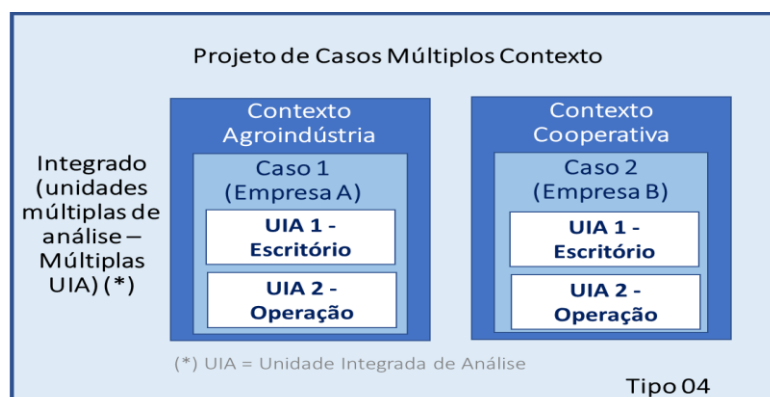
A “Empresa A” pesquisada é uma indústria de transformação de alimentos para a promoção da saúde e bem-estar e que, através de processos biotecnológicos, produz ingredientes naturais para realce de sabor, redução de sódio, extensão da vida útil dos alimentos, enriquecimento nutricional de rações e melhora da saúde animal. A sua principal matéria prima é oriunda do processo da indústria de produção de etanol, açúcar e bioenergia. A Empresa é composta por quase 500 colaboradores, com três unidades localizadas no interior de São Paulo, além de unidade nos Estados Unidos e escritório no continente Europeu.

Por sua vez, a “Empresa B” pesquisada é uma cooperativa agrícola, atuando nas áreas de leite, café, indústria de lácteos (doce de leite, requeijão, queijo, iogurte e manteiga), composta por quase 400 colaboradores, localizada no interior de Minas Gerais, composta por uma matriz (Escritório Central) e uma unidade Industrial (Parque Industrial), separadas fisicamente, contando com quase 1.000 cooperados, com lojas próprias, produção de rações e assistência técnica em apoio aos produtores rurais.

Sendo um estudo de casos múltiplos, a visão geral dos casos e das unidades integradas de análise (UIA), tipo 04, conforme YIN (2015), pode ser vista na Figura 20, utilizadas para as análises e comparações.

As análises e comparações foram baseadas em 04 UIAs (grupos de participantes): Escritório Empresa A, Operação Empresa A, Escritório Empresa B e Operação Empresa B.

Figura 20 – Visão dos casos da pesquisa sobre LAS em empresa agroindustrial e cooperativa no Agronegócio Brasileiro



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Yin (2015)

3.3. Instrumentos da pesquisa

A coleta de dados seguiu a recomendação da Eisenhardt (1989) com a utilização da triangulação de evidências (entrevistas, questionários e observações não participantes). Segundo a autora, a triangulação, possibilitada por vários métodos de obtenção de informações / coleta de dados, fornece uma fundamentação mais forte de constructos e hipóteses / proposições.

Nas visitas às unidades pesquisadas, 05 dias na Empresa A e 03 dias na Empresa B, foram levantadas informações sobre Liderança Assertiva, Postura Sustentável, Satisfação com os Líderes, *Triple Bottom Line* e Cultura Organizacional através de entrevistas semiestruturadas por amostragem com alguns Líderes, Liderados e Representantes da Direção da Empresa e da Cooperativa.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas contou com 16 questões com foco nas variáveis (categorias) que compõem os constructos da pesquisa (Quadro 7). A entrevista contou com uma questão final (17) como um espaço aberto para considerações adicionais e finais sobre gestão de pessoas pelos entrevistados.

Foram disponibilizados questionários com 63 questões aos colaboradores para avaliação dos líderes e percepções sobre a Empresa onde atuam através do *Google Forms*. As questões foram elaboradas com base na literatura e estudos anteriores (AMES, 2008, 2009; AMES e FLYNN, 2007; AMES; LEE; WAZLAWEK, 2017; GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017; HARGREAVES e FINK, 2003; MARTINS, 2017; SANTOS, 2017; VOLTOLINI, 2011), entendidas como

questões de gradação (1 a 5), com base na Escala Likert. Os questionários foram previamente testados com 04 respondentes em outras empresas.

Com base nas 63 questões foram avaliadas 16 variáveis relacionadas ao Estilo de Liderança LAS (Lider Assertivo e Sustentável) e aspectos do TBL (Sustentabilidade). Cada Variável contou de 03 a 04 questões que buscaram identificar a forma de atuação das Lideranças de cada Empresa, com exceção das questões relacionadas ao TBL (variáveis Ambiental, Econômica e Social) e a Cultura Organizacional que buscaram levantar as percepções sobre a Empresa.

Quadro 7 - 16 Variáveis do LAS, questões e Constructos principais

QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	CONSTRUCTOS	VARIÁVEIS (CATEGORIAS) DO LAS (BASE DAS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS)
1	ASSERTIVIDADE	Comunicação direta, clara, empática e escuta ativa
1	ASSERTIVIDADE	Equilíbrio entre "individualidade e socialização"
2	ASSERTIVIDADE	Feedbacks Construtivos
3	ASSERTIVIDADE	Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada)
4	ASSERTIVIDADE	Capacidade de mobilizar e engajar
5	POSTURA SUSTENTÁVEL	Respeito à Diversidade
6	POSTURA SUSTENTÁVEL	Ética
6	POSTURA SUSTENTÁVEL	Integridade
7	POSTURA SUSTENTÁVEL	Governança
8	POSTURA SUSTENTÁVEL	Stakeholders (Respeito e Parceria)
11	NÍVEL ASSERTIVIDADE	Equilíbrio na Assertividade
11	NÍVEL ASSERTIVIDADE	Excesso de Assertividade
11	NÍVEL ASSERTIVIDADE	Falta de Assertividade
12, 13 e 14	TBL	Indicador Ambiental
12, 13 e 14	TBL	Indicador Econômico
12, 13 e 14	TBL	Indicador Social
15 e 16	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura Organizacional
9 e 10	SATISFAÇÃO COMO LÍDER	Satisfação com o Líder

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O Quadro 8 traz uma visão da relação das questões com as variáveis pesquisadas. A lista detalhada das questões pode ser vista no Apêndice E.

Além das entrevistas e dos questionários, algumas observações adicionais sobre as práticas de gestão, valores, forma de interação e postura de líderes com os quais foram mantidos contatos e sobre a cultura organizacional foram também obtidas através das visitas às unidades onde atuam os participantes da pesquisa, entrevistados e respondentes da pesquisa.

Quadro 8 - Relação das questões do questionário do Google Forms com o aspecto do Modelo LAS pesquisado

Nº QUESTÃO	CONSTRUCTOS	VARIÁVEL DO MODELO LAS (CATEGORIAS)
1 A 3	ASSERTIVIDADE	Comunicação direta, clara, empática e escuta ativa
4 A 6	ASSERTIVIDADE	Feedbacks Construtivos
7 A 9	ASSERTIVIDADE	Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada)
10 A 12	ASSERTIVIDADE	Equilíbrio entre "individualidade e socialização"
13 A 15	ASSERTIVIDADE	Capacidade de mobilizar e engajar
16 A 18	POSTURA SUSTENTÁVEL	Respeito à Diversidade
19 a 21	POSTURA SUSTENTÁVEL	Integridade
22 a 24	POSTURA SUSTENTÁVEL	Ética
25 a 27	POSTURA SUSTENTÁVEL	Governança
28 a 30	POSTURA SUSTENTÁVEL	Stakeholders (Respeito e Parceria)
31 a 35	NÍVEL DE ASSERTIVIDADE	Equilíbrio na Assertividade
36 a 40	NÍVEL DE ASSERTIVIDADE	Falta de Assertividade
41 a 45	NÍVEL DE ASSERTIVIDADE	Excesso de Assertividade
46 a 48	SATISFAÇÃO COM O LÍDER	Satisfação com o Líder
49 a 52	TBL	Aspectos Ambientais
53 a 56	TBL	Aspectos Econômicos
57 a 60	TBL	Aspectos Sociais
61	TIPO DE LÍDER	Tipo de Líder
62 e 63	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3.4. Participantes da Pesquisa

3.4.1. Entrevistados e Respondentes dos Questionários

O grupo de entrevistados foi composto por colaboradores que atuam no Escritório e na Operação (indústria ou campo), abrangendo Líderes, Liderados e representantes da Direção da Empresa, ou seja, possibilitando abrangência e diversidade dos participantes. Esta opção permitiu uma participação abrangente e diversificada, com a obtenção de informações adicionais importantes para o entendimento do tema nas empresas objeto do estudo.

Na Empresa A, todos os 20 entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme procedimento de pesquisa da UNICAMP, e 19 aceitaram gravar as conversas. Foram entrevistados 02 Representantes da Direção, 04 Líderes de Escritório, 04 Líderes da Operação, 05 Liderados de Escritório e 05 Liderados da Operação, totalizando até 20 entrevistados, sendo 19 presenciais e 01 pelo Google Meet, no período de 03 a 07/10/2022. Os principais dados demográficos dos entrevistados abrangem: 95% nasceram na

Região Sudeste; 50% dos participantes atuam em cargos de Liderança; 75% dos respondentes com até 40 anos; 55% dos respondentes com até 10 anos na Empresa; 85% dos respondentes com no mínimo Graduação completa.

Foram obtidas também as respostas de 49 questionários preenchidos no *Google Forms* entre setembro e novembro/2022. 51 colaboradores responderam ao questionário, sendo que 49 assinalaram “SIM” no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme procedimento de pesquisa da UNICAMP, 02 assinalaram “NÃO” e foram excluídos.

Os principais dados demográficos dos respondentes abrangem: 67% são do sexo masculino, sendo que na operação corresponderam a 88%; 71% não possuem liderados; 80% com idade até 40 anos, nenhum respondente acima de 50 anos; 71% com até 10 anos na Empresa e apenas 4% acima de 20 anos; 55% com no mínimo graduação completa. Nenhum respondente sem pelo menos ensino médio completo.

Na Empresa B, todos os 12 entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme procedimento de pesquisa da UNICAMP, e aceitaram gravar as conversas. As Entrevistas foram assim distribuídas: 02 Representantes da Direção da Empresa, 02 Líderes com atuação em Escritório, 02 Líderes com atuação na Operação, 03 Liderados com atuação em Escritório e 03 Liderados com atuação na Operação. Os principais dados demográficos dos entrevistados abrangem: 50% foram de homens e 50% de mulheres; 58% dos participantes atuam em cargos de Liderança; 75% dos respondentes possuem mais de 40 anos; 58% dos respondentes com até 05 anos na Empresa; 75% dos respondentes com no mínimo graduação completa.

Ao todo, 23 colaboradores responderam ao questionário disponibilizado no *Google Forms*, sendo que todos também deram “SIM” no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme procedimento de pesquisa da UNICAMP, e todas as respostas foram analisadas. Os principais dados demográficos dos respondentes abrangem: 74% dos respondentes do sexo masculino; maior participação de não líderes (78%); 70% dos respondentes com até 40 anos; 78% dos respondentes com até 05 anos na Cooperativa; 70% dos respondentes no mínimo graduação completa

A escolha dos participantes ocorreu de forma “não-probabilística”, por conveniência e utilização da técnica da “bola de neve” (EDMONDS E KENNEDY, 2016) por se tratar de um estudo qualitativo e exploratório. Considerando os grupos de entrevistados (direção, líderes e liderados) e atuação diversificada (escritório e operação), houve indicações direcionadas dos entrevistados pela equipe de RH, que atendessem estes aspectos, sempre validadas com o pesquisador. As respostas foram analisadas através de análise categorial de conteúdo pelo pesquisador, com apoio de computador (BARDIN, 2011). As entrevistas com os representantes da direção das organizações pesquisadas buscaram levantar visões sobre as variáveis pesquisadas na atuação dos Líderes, como também para validação das percepções sobre o tema no agronegócio. As com os Líderes para a obtenção da autopercepção e a com os Liderados para obtenção da visão sobre os Líderes. Todas as percepções foram consolidadas e analisadas para obtenção dos principais achados por categorias.

Foi possível identificar o nível de ocorrência do estilo de Liderança Assertiva Sustentável (LAS) nas duas empresas pesquisadas e os possíveis *gaps* entre a teoria (literatura) x percebido no dia a dia, além das possíveis diferenças da presença do tema nos líderes que atuam em ambientes diferentes (escritórios e operação) e as variações do tema entre tipos de empresas pesquisadas. Estas informações serviram para geração da visão sobre o nível da postura assertiva e sustentável na gestão das empresas pesquisadas do agronegócio e referência para possíveis ações de desenvolvimento dos líderes.

3.5. Detalhamento da pesquisa

Foi fundamental estar atento ao rigor dos critérios construtivistas para consistência da pesquisa e dos futuros achados (Apêndice G – Protocolo da Pesquisa). Neste sentido, foi importante a utilização de estratégias de pesquisa que aumentam a precisão do estudo de caso em relação à validade interna, validade de construto, validade externa e confiabilidade (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008; YIN, 2015).

A pesquisa foi realizada em duas etapas:

- Etapa 01: Questões abertas (entrevistas semiestruturadas) aos líderes avaliados, liderados e representantes da Empresa (Diretores e/ou Gerentes) sobre

quais os aspectos e níveis de assertividade e postura sustentável são percebidos nos líderes das equipes da empresa para superação dos desafios competitivos e agregação de valor ao negócio, além do nível de satisfação com os Líderes, percepções sobre a cultura da empresa e nível de atenção ao TBL.

- Etapa 02: Questões fechadas numa escala de importância de 1 a 5 (Escala Likert) respondidas por colaboradores que puderam avaliar os seus líderes diretos e passar percepções sobre a Empresa. O questionário foi composto por 63 questões, sendo 60 questões de definição de escala (Likert) de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e 03 questões de múltipla escolha, buscando-se identificar como os líderes são avaliados pelos liderados, com base nos “meios e fins” que dão suporte ao Modelo LAS, além de questões sobre o nível de assertividade e da cultura organizacional. No Quadro 9 é apresentada uma lista das 63 questões agrupadas e relacionadas aos autores que realizaram estudos e/ou implementaram pesquisas sobre os temas que serão questionados aos participantes da pesquisa. Algumas questões foram idênticas a utilizadas em pesquisas dos autores citados e outras foram elaboradas com base nos conceitos apresentados nos diversos estudos utilizados na pesquisa e validadas no período de pré-teste.

Quadro 9 - Lista Questões x Autores referência para elaboração do questionário

QUESTÕES	Amabile e Kramer (2012)	Ames (2008, 2009, 2014)	Ames e Flynn (2007)	Ames; Lee; Wazlawec (2017)	Autor do Estudo	Cameron e Quinn (2011)	Elkington (1998)	Gerard; Mcmillan; D'Annunzio-Green (2017)	Hargreaves e Fink (2003)	Martins (2004, 2017)	Nicholetti et al. (2018)	Rosenberg (2006)	Santos (2018 b)	SASB (2022)	Verbin (2020)	Voltolini (2011)
1 a 3																
4 a 6																
7 a 9																
10 a 12																
13 a 15																
16 a 24																
25 a 27																
28 a 30																
31 a 45																
46 a 48																
49 a 51																
52																
53 a 59																
60																
61																
62 a 63																

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

3.6. Tratamento e confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas e nos questionários

A análise dos dados ocorreu com base na seguinte estratégia: separação dos dados em 02 blocos: Empresas A e B (agroindústria e cooperativa). Em cada uma delas, houve 02 sub-blocos: Escritório e Operação. Esta estratégia possibilitou uma análise mais detalhada das informações e um caminho mais claro para um link com os objetivos (geral e específicos) e proposições da pesquisa.

As informações das 32 entrevistas foram tratadas e analisadas com um enfoque qualitativo. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente com o uso do Site *Transkriptor*. Após cada transcrição, houve a escuta de todas as entrevistas e todos os textos transcritos foram revisados e ajustados, adequando-os ao que cada entrevistado disse. Em seguida, houve a análise de conteúdo das informações obtidas com a consolidação das informações em planilhas em Excel por categorias (16) e por Empresa (A e B).

O foco principal foi na análise de conteúdo categorial, com a identificação dos pontos principais e comuns, ressaltados pelos entrevistados, utilizando-se como base orientações fornecidas por Bardin (2016) para este tipo de pesquisa. Na análise de cada variável, por grupo de respondentes, foram listadas as entrevistas que geraram as informações apresentadas. Ao final da análise das variáveis (categorias) de cada constructo, foram elaborados quadros resumo com pontos principais sobre cada variável (categoria) que o compõe em planilhas do Microsoft Excel. Além disto, buscou-se também identificar as palavras de destaque nas entrevistas (frequencial e lexicográfica) sobre cada constructo através da classificação hierárquica descendente (CHD) das palavras, chamadas de dendrogramas, através da análise de segmentos de textos das entrevistas, utilizando-se o Software Iramuteq (RATINAUD, 2008). Foram utilizados exemplos de depoimentos dos entrevistados. Nestes casos, foi colocada a identificação da entrevista da qual foi retirada a frase citada.

Numa seção específica, houve a análise de cada variável com base na junção das respostas, independentemente da Empresa, na busca da identificação dos principais aspectos por categoria.

Mesmo sendo o enfoque principal da pesquisa um estudo qualitativo baseado em 32 entrevistas, buscou-se também, com base nas respostas dos 72 questionários, a realização de análises adicionais através do uso da Estatística Descritiva no

Microsoft Excel, da elaboração, com uso do Software R Pacote CÁ, de geração de Mapa Perceptual, através análise de correspondência simples (Anacor), com enfoque nas contagens das notas (Escala Likert) escolhidas pelos respondentes x 04 constructos por UIAs, Testes Estatísticos de Normalidade, de Kuskal-Wallis e de Correlação de Pearson comparando-se as médias das respostas sobre os 04 constructos LA, LS, SAT e TBL (FÁVERO e BELFIORE, 2017). As análises focaram nas avaliações das respostas sobre Assertividade, Postura Sustentável, Satisfação com o Líder e TBL nos 04 UIAs (04 grupos analisados, sendo Escritório A, Operação A, Escritório B e Operação B).

Os resultados do estudo foram importantes na identificação qualitativa, com apoios de técnicas quantitativas, dos aspectos da assertividade, postura sustentável e *Triple Bottom Line* para o alcance dos objetivos da pesquisa, entendendo as diferenças percebidas nos escritórios e na operação nas empresas pesquisadas, e para análise das proposições da pesquisa.

A validade interna foi conseguida através das análises e validação dos objetivos e proposições, definidos de forma consistente, com base nos conteúdos obtidos nas entrevistas e nas respostas dos questionários e nas observações locais. Buscou-se a validação dos principais constructos (LA, LS, TBL, Satisfação com os Líderes e Cultura) através de evidências qualitativas e quantitativas. Houve também a escolha das empresas em alinhamento com a metodologia de estudos de casos múltiplos no Agro (validade externa). Buscou-se a confiabilidade do estudo através do cumprimento de procedimentos metodológicos e do protocolo de pesquisa detalhado no Apêndice G.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as principais informações obtidas nas entrevistas realizadas e os dados coletados via questionário digital em cada Empresa, conforme descrito na metodologia. Em cada seção serão apresentadas 1) as análises de conteúdo das variáveis (categorias) da pesquisa por constructo com base nas entrevistas por grupo de entrevistados, 2) as análises das frequências de palavras (contagem / agrupamento) por categorias dos constructos, 3) as análises estatísticas com base nos questionários e 4) as discussões / debates correspondentes às proposições levantadas anteriormente por empresa.

Ao final do capítulo, será feita uma análise consolidada e comparativa, sendo 1) do conteúdo das entrevistas por categoria (variável), independentemente da empresa, 2) dos dados coletados nos questionários nas empresas A e B e 3) realização das discussões finais das proposições.

4.1. Estudo de Caso 01: Indústria de Transformação de Alimentos (Empresa A)

4.1.1. Análise dos dados das Entrevistas por Categoria

4.1.1.1. Comunicação e Equilíbrio

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percebem que, na atuação dos Líderes, há abertura para influenciar, ouvir opiniões, discussões abertas baseadas em dados e foco nas tarefas e nos resultados. Alguns exemplos de comentários importantes são de que "não vejo a hierarquia pesando nessas discussões" e "o influenciar e ser influenciado acontece". Por outro lado, há a percepção da ocorrência de opiniões fortes, de que às vezes a "temperatura sobe", alguns indícios de "comando e controle", e de que há oportunidades de desenvolvimento de diálogos de maior qualidade e mais humanizados entre Líderes e Liderados.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Citam a importância e a busca de estarem próximos, de apoiar, dar autonomia, realizar reuniões / alinhamentos, uso de telefone, e-mails, envolver, dar abertura, usar dados / evidências, ouvirem opiniões, buscarem o consenso. Um Líder comentou que não

sabe tudo, “opinião é um caminho de mão dupla”. Citaram exemplos de contribuições dos Liderados com sugestões de melhorias. Por outro lado, há percepção de que algumas comunicações “vem de cima para baixo”. Comentário de que “o problema é esse, a orientação é essa, ponto. Veio de cima para baixo”. Um Líder não lembrou de mudança de opinião por influência de liderados.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Percebem que na atuação com os Líderes, há interação direta e discussões, diálogo aberto baseado em dados, que os líderes ouvem, debatem, dão espaço para busca do consenso. Comentário sobre o que um Líder disse a um entrevistado, “você tem que ver o melhor para você, com certeza”. Liderados comentam que há liberdade, Líder “influencia e é influenciado”, flexível, ouve, muda de opinião, comunicação enfática. Por outro lado, alguns comentários sobre Líderes, “ele é um pouco grosso”, “olha, eu quero que você faça isso”. Liderado não tem clareza de quem é o Líder “eu respondo para os dois, uma hora eu estou com o Coordenador, outra hora estou com o Supervisor”.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Procuram realizar conversas abertas, ouvir opiniões, escutar, “na hora que você chama o seu liderado para ouvir o lado dele e entender qual está sendo a dificuldade dele, fica mais fácil de você compreender realmente e tomar uma decisão junto com ele”. Buscar as percepções dos liderados, manter a “porta aberta”, “forma de conduzir e liderar é ouvindo bastante a equipe da operação que está ali no dia a dia, que sabe como funciona”, consenso, brincadeira, liberdade, seriedade. Líderes citaram exemplos de mudanças de opiniões. Por outro lado, comentários de Líderes de que “as vezes eu coíbo de uma forma mais dura quando eu vejo que há uma resistência (...) porque sempre foi feito daquele jeito”, citação de que às vezes há imposição, “a gente tem que tem que dar certos limites também, ver o que dá para aceitar”. Um Líder não lembrou de exemplo de mudança por influência de Liderado.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Ao comentarem sobre os Líderes, surgiram palavras como tranquilo, aceita opinião, tem relação legal, relação amigável, “Líder não é de falar assim: oh, faz isso e pronto”, flexível, conversa, ouve opiniões, há diálogo aberto, fácil acesso, Líder pergunta “tem alguma coisa que você acha que dá para melhorar?”. Por outro lado, “ele meio que não acata a nossa opinião, mas mudar a opinião dele, às vezes acrescenta alguma coisa, a gente muda e a gente vai melhorando a nossa”. Liderado da Operação citou

que a depender do tema, a relação Líder e Liderado acontece com o Coordenador ou com o Técnico da Operação (Líder Operacional), ou seja, com 02 líderes.

4.1.1.2. Feedbacks Construtivos

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Entrevistados ressaltam que os feedbacks ocorrem no dia a dia, de que há uma cultura de feedback, de que os feedbacks são individuais, ocorrem de uma forma rotineira e com diálogos construtivos. Por outro lado, comentam que há líderes que não entendem o processo de feedback, principalmente os recém promovidos, de que há diferença na forma e constância dos feedbacks, de que há necessidade de capacitar líderes e liderados neste processo, comentário de que o "Feedback não está instalado 100%", foco muito forte nas tarefas e entregas. Direção citou exemplos de 02 áreas da Operação, numa os feedbacks são dados com frequência e a equipe está motivada, em outra os feedbacks são poucos e há problema nessa área, com registro de turnover elevado. Oportunidade de reforçar alguns aspectos importantes como a assertividade, a CNV e evitar dar feedbacks corretivos na frente de outras pessoas. Citado o uso da "patente" e da posição como impactantes nas comunicações.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Há o Programa Anual de Feedback, o Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), Líderes procuram dar feedbacks no dia a dia, pessoalmente ou por e-mail / WhatsApp, conversa bem madura, reconhece quando a pessoa sai do Escritório e dá uma sugestão de melhoria, pergunta "tem alguma ideia?", feedback é periódico, elogio na frente de todos, chama em separado para correções, trata com jeito quando os resultados não ocorrem como planejado, feedbacks no cotidiano, é uma "via de mão dupla", está melhor do que no passado. Uso de reuniões e dos Diálogos Diários de Qualidade (DDQ) para os reconhecimentos. Por outro lado, Líder disse que nos erros, busca a identificação de quem foi o "culpado" e diz ao liderado, "pega um café lá, que agora você vai ouvir, vai me ouvir" (entrevistado sorriu), processo tem o que melhorar, Líder não consegue informar se o feedback já faz parte da Cultura da Empresa.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Comentário de que feedbacks acontecem, Líder elogia e dá parabéns nas reuniões diárias, há o feedback anual da Avaliação de Desempenho. Diversos entrevistados citaram que os feedbacks ainda não são constantes, não são rotineiros, "tem feedback, mas não é

100% assim. É mais em situações bem pontuais, tanto positivo quanto negativo. Então existe, mas não é aquela coisa rotineira”, feedback com os pares do colaborador é um “pouquinho” diferente, é mais “grosso”, cobra forte, feedbacks de correção às vezes na frente dos outros, não vê tanto feedback, somente o feedback anual não funciona.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Alguns Líderes da Operação comentaram que dão feedbacks individuais, que reconhecem as equipes em Diálogos Diários de Segurança (DDS), DDQ, e-mails e grupos do WhatsApp. Chamam a pessoa, ouvem primeiro e depois dão feedback. Feedback anual claro e funciona bem, uso de indicadores para feedbacks, parabeniza a equipe quando alcança objetivos, explica o porquê não. Por outro lado, é muito pouco só ter um feedback formal ao longo do ano, alguns Líderes comentaram que fornecem feedback de correção de forma geral, sem citar nomes, que a Política de Punição é usada de forma branda e que há oportunidade de padronizar a forma do feedback nos 03 turnos. A Cultura de Feedback está em desenvolvimento.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Alguns comentários de que o Líder elogia a equipe, feedback é comum, elogios no WhatsApp, correção construtiva, não é para rebaixar, nunca viu ninguém constrangido, feedbacks tanto positivos como negativos ocorrem de forma individual. Por outro lado, Líder elogia, mas não é tão frequente, PDI não chegou, não tem muitos feedbacks no dia a dia, ocorre aquele “puxãozinho de orelha”, cuidado com os feedbacks em grupo, pois “apesar de ser uma mensagem para o grupo, é uma situação que consegue identificar a pessoa que estava envolvida e gera desconforto”. 02 entrevistados comentaram sobre feedbacks que recebem do Coordenador (feedback anual) e do Técnico de Operação (feedback do dia a dia) podendo gerar dúvida sobre quem é o Líder. Liderada disse “para ser sincera, nos meus 17 anos, foi a primeira vez que o meu feedback, aquele feedback que a gente tem todo ano, foi feito na data correta”.

4.1.1.3. Autoavaliação Crítica Coerente

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Já presenciou Líder assumindo erro e pedindo desculpas aos liderados, Líderes são próximos, há abertura para expressar opiniões, diálogos, ambiente com liberdade, cultura de aceitação do erro mais forte que a de punição. Citado exemplo de aceitação de erro num problema grave na Operação (bomba à vácuo). Por outro lado, já viu líderes cometerem erros e não

assumirem perante a equipe, percepção de controle, percebe-se também certa cultura de punição do erro na Operação, dúvida se há realmente uma cultura de abertura ou o respeito é decorrente das pessoas viverem numa mesma Região (proximidade por residirem num mesmo Município).

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Líderes disseram que admitem erros, “eu não escondo, eu procuro não esconder”, citaram exemplos de admissão de erros, buscam aprender com erro e não repetir, quando erram assumem, transparência, abertura, exemplo, confiança, credibilidade, busca liderar pelo exemplo. O foco não é na punição, “a Empresa tem algumas advertências escritas, verbais, etc. mas, aqui a gente nunca precisou chegar nessa circunstância”. Vários Líderes relatam serem mais reservados com relação a emoções e sentimentos, “eu não costumo demonstrar muito não”. Líder acredita que tem alguma dificuldade em admitir erros. Líder não lembrou de uma situação de admitir erro.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Exemplo positivo de reconhecimento, Líder agradeceu êxito numa auditoria, aberto, humano, feedback a pessoas que não são seus liderados, Líder demonstrou fraqueza, “a gente está passando por um processo de mudança em todo o cenário aqui da empresa (...) e num desses, ele demonstrou que estava perdido”. Alguns exemplos de demonstração de emoções. Por outro lado, a maioria dos Líderes atua de forma mais reservada, sem demonstrar sentimentos. Líder é resistente, mas muda com base em dados e números. Entrevistado disse que não percebeu situação do líder admitir erro.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Líder disse possuir capacidade de admitir erros, tempo com a equipe, confiança e admite erros, exemplo de admissão de erro, admite ser muito emotivo, procura estar próximo, busca entender o problema do liderado e apoiá-lo. Em contrapartida, alguns líderes procuram não demonstrar sentimentos, atuam de forma mais reservada com relação a emoções e sentimentos, evita transparecer emoções, “as pessoas começam a imaginar o que seja e às vezes começa a fantasiar uma coisa que não existe”, outro Líder disse, “eu seguro bastante, nossa, seguro bastante aí. Eu tento usar esse filtro aí para não transparecer para a equipe”, busca ser mais comunicativo.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Exemplos de Líderes assumindo erros: “não, fui eu que fiz”; “ah, desculpa, eu acho que eu estive equivocado e tudo mais”; nunca viu exemplo de punição; espaço para a equipe

pontuar, Líderes demonstrando sentimentos e emoções, humano, flexível e maleável. Por outro lado, alguns Liderados não presenciaram os Líderes admitindo erros, Líder não demonstra muita emoção, Líder “reservadão”.

4.1.1.4. Capacidade de Mobilizar e Engajar

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Mobilização ocorre pela capacidade de comunicação, flui entre líderes e liderados, há reuniões de acompanhamento, destaque para Workshop de Produção, no qual cada um entende o seu papel e responsabilidades nos processos, superação de resultados, celebrações de recordes, qualidade de produção, baixo índice de reprova, descrições formais dos papéis e responsabilidades, perfis de função, instruções de trabalho, análises de segurança, há uma busca pelo desenvolvimento dos Coordenadores na Operação, há acompanhamento de diversos indicadores. Por outro lado, a Empresa ficou muito tempo sem investir nas Lideranças, a mobilização ainda depende da atuação dos Líderes, há o impacto direto da presença do novo Diretor nessa mobilização, necessário desenvolver o senso crítico dos Líderes.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Uso dos feedbacks, reuniões follow-up, planilha com a distribuição das atividades da equipe, “as pessoas gostam de receber essas responsabilidades”, uso do *sharepoint* (sistema), há descrição de perfis dos cargos, organograma, Líder busca estar próximo, desafiar os liderados a se superarem como profissionais e como pessoas, “é desafiar mesmo o nosso cérebro ali para enxergar quais são as alternativas”, questiona bastante a equipe, trabalha o “senso de dono”. Líder ressaltou ser importante “vestir a camisa” e estar próximo dos Liderados (exemplo: superação da pandemia), “não adianta você mandar a equipe para a guerra e você não ser o seu soldado de frente”. Por outro lado, conflitos na troca de turno (“armazém”), estar próximo cobrando porque senão há risco de entrega fora do prazo, “porque eu percebo que se eu não fico cobrando, acaba deixando para última hora, e aí tem risco de não atender o prazo estipulado”, equipe sem ter muita noção dos impactos nas outras áreas e no Cliente.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Entusiasmo do Líder, empatia, há distribuição de atividades, papéis claros desde a contratação, há descrição de cargos, lidera pelo exemplo, desafios para a equipe, reuniões, escuta, presença; onde estamos x onde nós queremos chegar, empatia, cuida das pessoas,

Líder desafia, “a gente precisa produzir mais, o que que a gente precisa fazer para produzir a mais?”, uso do *Planner*, combina sempre com o Líder, acompanhamento por quadros de gestão à vista. Em contrapartida, colaborador não teve acesso a descrição de cargo, Líder não deixou muito claro as responsabilidades e entregas, descrição é mais verbal, comentário de que “nunca vi a descrição do cargo”, liderado está num cargo, mas desempenha outras atividades que não fazem parte dele.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Há Indicadores e metas que precisam ser alcançadas, conversas individuais, equipes precisam ter bom desempenho, são realizadas reuniões semanais, confiança dos Liderados no Líder, “não é imposição, é pelo exemplo do que eu já vivenciei”, clareza dos desafios através de indicadores, acesso a descrição dos cargos, painel com metas de produção, busca eliminar atividades desnecessárias, redefinição da estrutura de Liderança nos turnos. Por outro lado, não tem as descrições de atribuições, acha que o perfil de função é bem superficial, descrição do cargo não contém indicador, Líder de Operação não tem a descrição das responsabilidades dos Operadores (1, 2 e 3), Líder da Operação lidera a equipe, mas a parte salarial não é com ele.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Líder deixou claro os papéis e as responsabilidades, exemplo do Líder, proteção e segurança do Liderado, “oh, se tiver dúvida, não faz nada de impulso”, Programa “Senso de Dono”, tratamentos iguais, aberto a diálogos, descrição de cargos e atividades, DDSs, dá responsabilidades, confia, cobra e dá feedbacks, uso de e-mails, clareza desde a entrevista. Deixa realizar as atividades, estar próximo, “vamos lá, vou fazer com você. Oh, aqui é de tal jeito. Aqui está o jeito”. Por outro lado, um entrevistado disse que sente falta de reuniões gerais de alinhamento com toda a Produção (vivenciou esta prática em outra empresa).

O Quadro 10, resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Líder Assertivo (Assertividade) obtidos nas respostas das questões 01, 02, 03, 04 e 11, busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis (categorias) que formam o constructo Líder Assertivo na atuação dos Líderes de Escritório e da Operação na Empresa A.

Quadro 10 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis (categorias) do Constructo Líder Assertivo Empresa A

CONSTRUCTO: LÍDER ASSERTIVO	DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
	VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	EXEMPLOS
COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO	Há líderes que conseguem influenciar e serem influenciados com base em dados, ouvir opiniões, discussões abertas, mas há oportunidades de tornar relações mais humanizadas e melhorias nos diálogos.	"Não vejo a hierarquia pesando nessas discussões"; "claro que a tarefa entrega o resultado, ele é muito importante, mas as relações humanas, elas são mais amplas do que isso"	Maioria dos entrevistados disse que há espaço para opiniões, abetura, que o influenciado acontece. Por outro lado, percepção de casos de atuação mais forte de alguns Líderes.	"Opinião é um caminho de mão dupla"; "você tem que ver o melhor para você, com certeza"; olha, eu quero que você faça isso" (Líder disse a um Liderado)	Líderes e Liderados comentaram que Líderes buscam ter conversas abertas, ouvir opiniões, relações amigáveis. Líder explicitou que se às vezes coíbe.	"Forma de conduzir e liderar é ouvindo bastante a equipe da operação que está ali no dia a dia, que sabe como funciona"; "às vezes eu coíbo de uma forma mais dura quando eu vejo que há uma resistência (...) porque sempre foi feito daquele jeito".
FEEDBACKS CONSTRUTIVOS	Feedbacks acontecem, ocorrem feedbacks individuais, mas há oportunidade de maior capacitação dos líderes no tema. Houve divergência nas percepções: há uma cultura de feedback x não está 100% instalado.	"Eu acho que há uma cultura de feedback. Às vezes até não aparece o nome feedback, mas aquela discussão entre o líder e o liderado é natural"; "Feedback não está instalado 100%".	Maioria dos feedbacks ocorre de forma individual. Feedback anual citado como positivo. Por outro lado, liderados ressaltaram a necessidade de feedbacks mais frequentes.	"A gente tem até um processo formal aqui que é uma vez ao ano, mas sempre que acontece alguma coisa, eu converso com eles"; "Tem feedback, mas não é 100% assim. É mais em situações bem pontuais, tanto positivo quanto negativo. Então existe, mas não é aquela coisa rotineira".	Líderes e Liderados comentaram que há ocorrência de feedbacks, citaram feedback anual como positivo, mas comentário que só o anual não é suficiente, comentário de feedback em grupo, e entrevistado disse que recebe feedbacks de 02 líderes..	"Se eu tiver que chamar atenção, geralmente eu vou chamar a pessoa numa sala, eu vou chamar ela num outro ambiente"; "apesar de ser uma mensagem para o grupo, é uma situação que consegue identificar a pessoa que estava envolvida e gera um certo desconforto".
AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE	Há Líderes que admitem erros, que ouvem opiniões, dão abertura, há mais aceitação ao erro do que punição ao mesmo, mas que isto ainda ocorre.	"Já presenciei líder falando com liderados, de chegar e falar assumo que eu errei, pessoal, peço desculpa"; "se há uma cultura para aceitação do erro ou erro quando ele acontece gera punição, tem um pouco dos 02"	Líderes comentaram que admitem erros e que são mais reservados, que não demonstram muita emoção. Situações de demonstração de emoções pelo Líder não foram citadas. Líderes comentaram que buscam admitir os erros.	"A gente está passando por um processo de mudança em todo o cenário aqui da empresa (...) e num desses, ele demonstrou que estava perdido"; "com relação a aceitação de erros, acho que há aceitação aqui na Empresa, pelo menos eu não enxergo nenhuma forma assim de punição".	Líderes e Liderados comentaram que Líderes assumem erros, foram citados exemplos. Por outro lado, maioria dos Líderes disse ser mais reservados, sem demonstrar tanto as emoções.	"Eu seguro bastante, nossa, seguro bastante aí. Eu tento usar esse filtro aí para não transparecer para a equipe"; "ah, desculpa, eu acho que eu estive equivocado e tudo mais".
CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR	Mobilização ocorre com base na comunicação, reuniões, há um movimento de ampliar a visão dos colaboradores sobre de todo o processo (Workshop de Produção muito citado como positivo), há procedimentos, instruções. Oportunidade de aprimorar o senso crítico.	"Essa comunicação flui bem entre líder e liderado. Os papéis e responsabilidades tem descrições formais"; "a gente pode ter um melhor senso crítico do operacional frente aos procedimentos".	Líderes buscam usar o feedback, estarem próximos, distribuírem as atividades para mobilizar as equipes. Liderados comentaram que há distribuição de atividades, Líder como exemplo, uso de descrição de cargos. Por outro lado, Líder comentou que precisa estar presente para as coisas acontecerem.	"As pessoas gostam de receber essas responsabilidades"; "porque eu percebo que se eu não fico cobrando, acaba deixando para última hora, e aí tem risco de não atender o prazo estipulado".	Comentários de Líderes e Liderados sobre a utilização de indicadores e metas, distribuição de atividades, reuniões, foco na segurança das pessoas, reuniões, descrição de cargos. Por outro lado, alguns entrevistados não tiveram acesso às descrições de cargos.	"Procuro deixar claro tanto em conversas individuais com cada um como reunião semanal com todos para mostrar como está o nosso desempenho"; "oh, se tiver dúvida, não faz nada de impulso"; "tem a descrição de cargo e tem este mapeamento adicional".
ASSERTIVIDADE	Percepção de que há mais equilíbrio do que excesso ou falta de assertividade na atuação dos Líderes. Por outro lado, há a percepção de que em alguns momentos a "temperatura sobe" e há discussões mais fortes (Operação)	"Acho que de uma forma geral, o molho está comestível" (analogia da assertividade com o sal no molho); "eu acho que a grande maioria não precisa se impor levantando a voz".	Percepção é maior de que líderes não precisam gritar para mobilizar a equipe, mas de algumas situações nas quais isto ocorre em outras áreas (Produção). Maioria dos líderes comentou que se sentem à vontade em falar em grupos.	"Desde quando eu entrei, eu fui exposta diversas vezes a isso e realmente levantar a voz e gritar não é uma coisa que vai ajudar"; "nunca vi gritar, nunca vi nenhuma situação assim de descontrole"; "com relação a falar num grande público, eu acho que eu falo bem sobre a minha atividade".	Maioria dos Líderes ressaltou que fala bem em público e não precisa gritar. Por outro lado, há Líderes que admitem falar mais duro firme e que não se sentem à vontade em falar em grandes públicos.	"Eu me sinto tranquilo para falar com bastante gente."; "Eu acho que ele fala bem em público assim. E não me recordo de alguma vez que eu vi ele gritando ou falando alto com alguma pessoa"; "gritar não, mas impor sim"; "foi uma conversa bem dura em todos os turnos".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.1.5. Respeito à Diversidade

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Opinião de Representante da Direção que é um tema natural, que há diferenças de cor, sexo, orientação sexual, religiões, nunca viu uma reclamação sobre isso, não há conduta preconceituosa, ambiente sem relatos de preconceitos e discriminação, há Jovens Aprendizes. Por outro lado, outro Representante trouxe a percepção do não atingimento ainda de um patamar no qual as pessoas sintam-se plenamente à vontade para se manifestarem de acordo com as crenças e orientações sem receios de consequências futuras, há algum julgamento, há espaço para melhoria, há desequilíbrio de gênero em cargos de Liderança e na Operação na Empresa A.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Líderes enfatizam que não há registro de problemas de preconceito e discriminação, buscam respeitar, há iniciativas positivas na Empresa, tais como o Canal de Ética, Workshop sobre Diversidade, Congresso Mulheres Líderes, Jovem Aprendiz, Programa de Mentoria para Mulheres, Estagiários. Líder disse que não aceita mais comentários preconceituosos e que são discutidas questões religiosas. Por outro lado, há comentário de que ocorrem brincadeiras e piadas, poucos negros, pouca discussão sobre orientação sexual, sobre ter homossexual na Equipe. Um Líder disse “eu acho que sim, mas assim, eu não tenho intimidade para ficar trocando esse tipo de informação”, Líder admite que algumas falas acabam sendo uma forma de discriminação, comentário de um Líder “a gente tem os preconceitos nossos e às vezes não são verbalizados”.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Foi unânime entre os Liderados de que os Líderes respeitam a questão da diversidade, liderada disse que nunca se sentiu desrespeitada ou de perceber intolerância em relação à opinião, Líder aceita a Diversidade, Empresa está melhorando, sem problemas, há um Código de Ética. Por outro lado, há ocorrências de brincadeiras e piadas sobre orientação sexual, este é um ponto de atenção, há brincadeiras que não compactua, há brincadeiras sobre homossexualismo.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Líderes dizem que respeitam à diversidade, escolhas religiosas e políticas, respeito aos homossexuais, comentário de que há colaboradores vivendo com pessoas do mesmo sexo e a turma aceita bem, equipe formada por pessoas de diversas faixas etárias, algumas mulheres

na equipe, respeito às opções políticas. Por outro lado, alguns Líderes citaram que é importante reforçar esta questão de combate ao preconceito, registro de que falta de vestiário feminino numa das Unidades, Líder citou que há algumas brincadeiras “de leve”, mas a pessoa pode não gostar, importante sempre conscientizar o pessoal

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Foi unânime também entre os Liderados da Operação de que os Líderes respeitam a questão da diversidade, liderada disse que nunca presenciou discriminação, que há brincadeiras "sadias", há o respeito às questões religiosas, há orações nos DDS e todos rezam o Pai Nosso. Entrevistada há 18 anos na Empresa e nunca vivenciou situação constrangedora. Por outro lado, comentários sobre a ocorrência de brincadeiras, comentário de que numa Área só atuam homens, importante atentar para a questão de gênero.

4.1.1.6. Ética e Integridade

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Foi criado um Canal de Ética, há maior clareza sobre o que pode e o que não pode, coisas que eram aceitas, hoje não são mais, Lideranças começando a entender o que pode e o que não pode, Líderes atuam por princípios, processo está em evolução. Por outro lado, há pontos de melhoria na atuação dos Líderes como exemplos de aspectos éticos e em fazer o que é o certo, necessário desenvolver o olhar crítico.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Todos os Líderes comentaram que buscam atuar de forma ética, de respeitar a legislação, as certificações, os aspectos de segurança, dizem cumprir o que prometem e citaram diversos exemplos (promoções internas, apoios educacionais etc.), tudo isto como Cultura e não só exigência, importância de corrigir condutas inadequadas, cuidados nas redes sociais.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Todos Entrevistados disseram que os Líderes cumprem o que prometem aos Liderados, Líderes seguem Normas, Procedimentos, Código de Ética, Segurança, uso das Permissões de Trabalho para Atividades de Risco (PTARs), liderado disse “nunca vi ele falar, não, vai lá faz, é rapidinho. Enfim, sempre pedindo para seguir o procedimento “. Por outro lado, comentários de descumprimento de Procedimento Técnico, “às vezes o Líder diz que dá para fazer de outro jeito; “vamos dar um jeito

para passar de um procedimento tal”, acaba tendo que fazer de algum outro jeito e traz risco. Comentário de manutenção de nomenclatura de cargo, apesar de mudança de atividades, para não precisar cortar a vaga numa reestruturação da área.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Diversos comentários que buscam ser exemplo e cumprir o que prometem, exemplo em Segurança, normas, procedimentos e questões éticas, diálogos, treinamentos. Por outro lado, 02 Líderes disseram que tiveram que se contradizer, um teve que voltar atrás em virtude de mudanças na Empresa, houve uma reorientação de um Consultoria e teve que desligar pessoas, outro disse que teve que eliminar a produção de um produto que havia alinhado anteriormente com a equipe. O líder disse que contradições como essas viram piadas. Outro gestor expressou que não promete nada aos Liderados.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Comentários de que os Líderes cumprem o que prometem e respeitam os aspectos legais, as normas e procedimentos, “ele sempre fala não, procedimento é procedimento, vamos seguir”, cobram o cumprimento dos procedimentos operacionais, divulga mudanças e fatos impactantes, cuida da Segurança, presença.

4.1.1.7. Governança

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percepção do entrevistado de que está adequada, tanto com relação à produção como os impactos nas comunidades. Para a governança, há canal de comunicação com operação, relatório de sustentabilidade, divulgações na intranet, forte atuação nas comunidades, boa reputação junto aos Clientes, compreensão do tema pelo público interno e externo, cumprimento de certificações, requisitos, regimentos que possibilitam relações comerciais com outras empresas e exportação para diversos Países. Por outro lado, percepção de entrevistado de que a governança pode melhorar com foco na comunicação das mudanças estratégicas (exemplo: a alteração do Indicador do programa de metas e resultados do Ebitda para Faturamento foi mal divulgada), há espaço para potencializar diálogos com as equipes sobre Governança.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Comunicação está melhorando, uso de diversos canais de comunicação, como intranet, e-mails, uso de aplicativo, painéis de gestão à vista, divulgações de recordes, Relatório de Sustentabilidade, reuniões de acompanhamento, importância do papel do Líder, há

uma atuação nas comunidades (escolas, cinema, ONG etc.), iniciativas de equidade, treinamentos, valorização das mulheres, Jovem Aprendiz, Workshop de Recordes, celebrações, Empresa presta contas. Por outro lado, um entrevistado acha a Empresa instável, muitas mudanças de gestores, algumas informações estratégicas não chegam no tempo adequado.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Comentário de que a Empresa possui projetos nas comunidades (escolas, teatro etc.), comunicação melhorando, está em implantação o quadro gestão à vista, tem televisores nas áreas, uso de aplicativo, relatórios via e-mail, Intranet, há o respeito a equidade, presta contas através do Relatório de Sustentabilidade, Líder reúne para apresentar os resultados do Programa de Metas e Resultados. Por outro lado, há oportunidade de comunicações mais abertas e claras dos aspectos financeiros, das informações estratégicas (Ebitda, Projetos etc.), a forma de divulgação do Relatório de Sustentabilidade pode ser melhorada através de conversas nas áreas, implementar indicadores de processos, rede de informação mais transparente, diminuiu, mas ainda ocorre a obtenção de informações pela "rádio pião", faltam vídeos do Presidente ou Diretores sobre equidade.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Percepção de que há uma boa Governança, Empresa tem um papel forte na Sociedade (escolas, asilos, hospitais, celebração do Dia das Crianças, Projeto Jovem Aprendiz, etc), tem preocupação com colaboradores, comunicação entre áreas, cultura passou de caseira para profissional nos últimos anos, há projetos positivos, divulgações de resultados em reuniões trimestrais. Por outro lado, muitas informações demoram, principalmente números, resultados financeiros, Ebitda, faturamento, entregas, percebe-se ainda oportunidade numa maior divulgação de resultados.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Percepção de um bom processo de comunicação, uso de aplicativo, intranet, há divulgação de metas e resultados de produção, comemorações de recordes, divulgação de vagas, atuação forte junto às Comunidades (Escolas, Banda da Empresa, Programa Jovem Aprendiz etc.), Empresa transparente com os colaboradores, acompanhamento de indicadores de produção, Líderes usam o DDS para divulgações, há atenção com a equidade. Por outro lado, foi citada falha pontual de comunicação na retirada de periculosidade numa equipe.

4.1.1.8. Stakeholders

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Há clareza para os Líderes sobre a importância dos Clientes, há uma Matriz de Materialidade, Relatório de Sustentabilidade traz informações as partes envolvidas no Negócio. Por outro lado, Líderes participam pouco da construção das ações junto à Comunidade, a visão sobre Fornecedores é menor, não percebe uma visão ampla, Líderes Operacionais ainda sem essa consciência completa da visão ampla dos múltiplos Stakeholders (Comunidades e Cadeia Completa).

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): O maior foco de atenção é nos clientes, fornecedores e órgãos fiscalizadores/certificadoras. A organização demonstra preocupação com *stakeholders* (clientes e comunidade), no sistema de gestão há previsão de comunicação com todos os Stakeholders, há interações positivas entre as Áreas internas, há parcerias com laboratórios e universidades. Por outro lado, vários Líderes comentaram que tem menos ou poucos contatos com a Comunidade, Líder disse que “Clientes é com *Customer Service*”, Líderes comentários que atuam sem contatos com Comunidades e Órgãos Governamentais.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Há diversas caixinhas na Garantia de Qualidade que focam nos diversos Stakeholders da Empresa, há uma maior preocupação com clientes, Diretor novo com visão de lucro e foco na redução de custos, houve avanço na aproximação com Fornecedores, incluindo a criação de um grupo no WhatsApp com eles, comunicação dos Líderes com outras áreas e com as equipes ocorrem de forma positiva. Por outro lado, entrevistados notam que alguns Líderes não têm contato com Clientes e Comunidade, entrevistado frisou que “é onde temos mais deficiências, localizar os Stakeholders”, havia bloqueio para aproximação dos fornecedores (link com o paradigma dos macaquinhos – cacho de banana e jato de água).

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): destacaram a realização de Workshop de Produção para conhecimento da atuação de cada participante do processo de produção, Líderes tem contatos com Fornecedores, destaque para um trabalho de aproximação nas cervejarias (antes era fechado), há interações com Clientes em visitas / auditorias, MAPA, destaque para os contatos dos Líderes com outras Áreas e com a própria equipe. Por outro lado, Líder disse que não consegue ter atenção com todos os públicos, Líderes sem contatos com Comunidade

e Prefeitura, não percebe a Matriz de Materialidade, havia Programa de Visitas das Famílias, mas parou.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Percepção de que Líderes são cuidadosos e dão atenção às equipes e aos outros setores, “uma mão vai lavar a outra”, Líderes preocupados com Clientes e Fornecedores (visitas). Por outro lado, não percebem muita aproximação e atuação nas Comunidades e com Órgãos Governamentais, o foco maior é interno.

O Quadro 11 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que forma o constructo Líder Sustentável na atuação dos Líderes de Escritório e da Operação na Empresa A.

Quadro 11 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo Líder Sustentável Empresa A

CONSTRUCTO: LÍDER SUSTENTÁVEL		DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	
RESPEITO À DIVERSIDADE	Tema percebido como tranquilo na Empresa, apesar de oportunidades de melhorias. Há jovens aprendizes. Falta maior diversidade de gênero em cargos de liderança e na Operação.	"A gente tem diferença aí de cores, sexos, escolhas, religiões e até hoje, dentro da Empresa, eu nunca vi uma reclamação sobre isso"; "é que a gente não tem uma conduta preconceituosa, mas, não conseguimos deixar as pessoas tão à vontade assim para se manifestarem de acordo com as crenças e orientação".	De uma forma geral, Líderes e Liderados comentaram que não há problemas com relação à diversidade e preconceito. Há Código de Ética, realizado Workshop de Diversidade, etc. Ponto de atenção com relação a brincadeiras e piadas que ocorrem em alguns ambientes.	"Eu não me lembro de ter tido nenhum problema relacionado à diversidade"; "percebo que no ambiente há diversidade. Com relação a preconceito, constrangimento, não percebo"; "às vezes acontece alguma piadinha, etc. Mas assim, claro que ninguém gosta de algumas piadinhas".	De uma forma geral, Líderes e Liderados comentaram que não há problemas com relação à diversidade, a preconceito. Rezam juntos. Ponto de atenção com relação a brincadeiras e piadas que ocorrem em alguns ambientes. Faltam mais mulheres.	"Eu consigo respeitar a diversidade e eu tenho essas diferenças dentro da equipe"; "o líder respeita a diversidade. Nunca percebi nada disso de preconceito"; "brincadeira entre nós sadia sim, mas falta de respeito não, nunca vi".	
ÉTICA E INTEGRIDADE	Empresa está em pleno fortalecimento desses aspetos. Há um Canal de Ética. Por outro lado, há oportunidades fortalecimento do tema pela atuação dos Líderes como exemplos.	"A gente vê um movimento neste sentido cada vez mais. Faz pouco tempo que a gente começou a falar de ética, de canal de ética"; "coisas que eram aceitas e hoje não são mais"; "mas essa questão, desse olhar crítico, sensível, educacional, eu acho que pode melhorar um pouquinho".	Entrevistados reforçaram a atuação dos Líderes focadas na ética, em cumprir normas, procedimentos, legislação e aspectos de segurança. Necessária atenção a cumprir 100% dos procedimentos técnicos. Há exceções pontuais.	"Nunca vi ele falar, não, vai lá faz, é rapidinho. Enfim, sempre pedindo para seguir o procedimento"; "às vezes o Líder diz que dá para fazer de outro jeito".	Líderes e Liderados comentaram que há o cumprimento de normas, procedimentos, das questões éticas, do que é combinado e prometido. Há uma atenção às questões de segurança. Líderes comentaram que tiveram que se contradizer por mudanças no direcionamento dado pela Empresa a determinados assuntos.	"Ele sempre fala não, procedimento é procedimento, vamos seguir"; "eu tenho que ser um exemplo de segurança, porque eu estou cobrando de todo mundo de seguir as normas de segurança, mas se eu não fizer, eu estou dando um exemplo errado"; "a companhia mudou a gestão e tem várias questões, então você tem que voltar atrás. Eu lido bem com o voltar atrás".	

GOVERNANÇA	Percepções de que a Governança é positiva na Empresa, há o Relatório de Sustentabilidade, comunicações, aproximação com a Comunidade, reputação positiva, obtenção de certificações, mas há oportunidades de melhor divulgação de temas estratégicos e comunicação do tema internamente.	"Eu acho que a Governança, tanto do processo de produção quanto os impactos que a gente tem em função do nosso processo, a gente tem boa Governança"; "acho que algumas coisas ainda são falhas da maneira que chegam, que precisam ser executadas".	Líderes e Liderados enfatizam que há uma boa Governança na Empresa. Relatório de Sustentabilidade, reuniões de acompanhamento, gestão à vista, Workshop de Produção (visão do todo), intranet, televisores nas áreas. Por outro lado, há oportunidade de melhor divulgação de aspectos estratégicos (financeiros) e do Relatório de Sustentabilidade (pessoalmente).	"A Empresa comunica sim, ela tem uns e-mails informativos, tem o Relatório de Sustentabilidade que é o anual de fechamento"; "acredito que existe muitas pessoas ainda que não tem um nível de comunicação muito claro sobre todos os lucros, os importantes objetivos, metas dentro da Organização".	De uma forma geral, Líderes e Liderados percebem que há uma boa Governança, com atuação forte junto a Sociedade, Empresa tornado-se mais profissional, indicadores, DDS, mas há oportunidade de melhor divulgação de aspectos financeiros.	"Eu acredito que a Empresa tenha uma boa Governança, e aí nesse papel com a sociedade, eu acho que eles são muito positivos"; "a meu ver, saiu de um negócio muito caseiro para um negócio mais institucional"; "nossas divulgações de resultado hoje estão melhores, mas acredito que possa melhorar".
STAKEHOLDERS	Empresa tem forte foco no Clientes, há Relatório de Sustentabilidade que é divulgado e Matriz de Materialidade para direcionamento de atuação. Falta entendimento completo do tema pelos Líderes da Operação e participação dos mesmos na construção de projetos junto às comunidades.	"A gente tem uma Matriz de Materialidade produzida. A gente faz o Relatório de Sustentabilidade"; "a equipe, os líderes vêem muito o resultado, o que já foi feito e tal, mas não a construção daquilo ali, eles participam pouco na construção".	Líderes comentam que o maior foco de atenção é nos Clientes, Fornecedores, Órgãos Fiscalizadores e Certificadores e que a Empresa demonstra preocupação com stakeholders. Liderados comentam maior foco é nos Clientes, que há interações da Empresa com a Comunidade e interação positiva entre setores. Oportunidade de mais contatos diretos dos Líderes com a Comunidade e Órgãos Governamentais.	"Como a gente fica responsável pelo Sistema de Gestão, ele já prevê a comunicação com todos os Stakeholders"; "com relação a preocupação da Empresa com os Stakeholders, acredito que ela tem sim. O cliente, na verdade, é a principal preocupação, assim da Empresa. E a comunidade também"; "com a Comunidade não tenho um relacionamento direto. Órgãos governamentais não tenho direito não".	Líderes destacam contatos com Fornecedores (matéria-prima para o processo). Workshop de Produção como algo muito positivo. Liderados destacam preocupação com Fornecedores e Clientes com o registro de muitas visitas à Empresa. Líderes e Liderados não percebem contatos diretos com a Comunidade, Prefeitura e Órgãos Governamentais. Foco maior interno. Sem conhecimento da Matriz de Materialidade.	"No Workshop de Produção a gente teve uma troca de informações passando pelo como que a gente trabalhou para chegar em um recorde de produção"; "eu vejo que o contato entre os setores é bem, assim, bem legal, é assim é amigável ao ponto de um ajudar o outro"; "a gente procura estar sempre desde Clientes a Fornecedores. A gente, bom, a gente tem vários certificados, tem bastante auditorias internas e externas"; "não sei se ele tem algum contato com Comunidade e Órgãos Governamentais".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.1.9. Satisfação com o Líder

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Líderes focados no alcance de resultados, engajados nas metas/entregas. Por outro lado, percebe-se *gaps* nas relações entre líderes e liderados, ocorrência de situações de comando e controle, foco no poder, posição de liderança e dinheiro e menos no papel de educador, de mentoria.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Maioria dos líderes disseram estar satisfeitos com a sua atuação, buscam melhorias dos liderados, boa convivência, atuam de forma transparente com a equipe. Por outro lado, percepção de que precisam capacitar mais os liderados, olhar mais para as pessoas, estar mais próximos, liberar tempo para conseguirem dar mais atenção, muitas reuniões e e-mails.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Todos entrevistados disseram estar satisfeitos com os líderes, há percepção de que os líderes são próximos, jeito que tratam, dão feedbacks, elogios, sentem apoio,

admiração, convivência, liberdade, abertos, ouvem opiniões. Por outro lado, 02 entrevistados reforçaram a necessidade de mais feedbacks, somente o anual não funciona, importante receber feedbacks com frequência.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Maioria está satisfeita com a forma de atuar, foco na melhor condição do ativo, redução de custos, aumento da disponibilidade, busca pelo autodesenvolvimento e desenvolvimento dos Liderados, compartilhamento de conhecimentos, entender a dificuldade de cada liderado, respeito na forma de tratar e cobrar. Por outro lado, um Líder disse não estar satisfeito e que precisa de mais maturidade.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Todos os Liderados disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes, percebem que são atenciosos, dedicados, forma de tratamento, “ele não fica muito em cima assim querendo que faça de um jeito, faça de outro, faz assim, não faz assim. Ele dá liberdade”, dá segurança, respaldo, confiança. Liderada disse que o Líder respeita as necessidades pessoais dela. Por outro lado, percepção de que pode melhorar o “senso de dono”, pessoas precisam sair da zona de conforto, precisam buscar a superação.

4.1.1.10. Satisfação com o Líder: Pontos Fortes e de Melhoria

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Pontos Fortes: comprometimento, prontidão, respeito entre líderes, paixão, vontade de fazer, energia, orgulho, qualidade dos resultados. Pontos de Melhoria: pedir mais ajuda, padronização nas ações, equilíbrio na pressão, desenvolver a motivação pura, humanização das relações, sair do foco somente nas tarefas.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Pontos Fortes: acessibilidade, busca pelo desenvolvimento dos liderados, determinado, gostar de desafios, organização, disponibilidade para a equipe, humanizada, transparência, sensibilidade, organização, Inteligência Emocional (IE). Pontos de Melhoria: melhorar a organização, os follow-ups, os feedbacks, evitar excessos, estar mais próximo, diminuir reuniões, "abrir mais a cabeça" para aprender mais sobre diversidade, desafiar mais a equipe, “às vezes eu acabo puxando para mim alguma atividade,

porque eu sei que o pessoal está sobrecarregado, e aí, talvez eu deixe de desafiá-los mais”.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Pontos Fortes: agilidade, forma de cobrar, escuta, envolvimento, força de vontade por resultados, comunicação aberta. Pontos de Melhoria: confrontar um pouco mais outras áreas com relação a alguns comentários e paradigmas, forma de tratar, às vezes é mais grosso nas cobranças, extrapola, “o que me falavam e o que eu vejo hoje não é aquele bicho de 7 cabeças”; oculta algumas informações para alguns liderados, necessidade de realizar mais feedbacks, deixar mais claro as prioridades.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Pontos Fortes: calmo, integrador, liberdade para falar, diálogos claros e produtivos, multiplicador de conhecimentos, desenvolve a equipe, comunicação direta, transparente, inovação, verdadeiro, honesto, bom relacionamento, respeito. Pontos de Melhoria: ansiedade, simplificação das ações, melhorar o planejamento estratégico, rapidez nas decisões que impactam em pessoas (exemplo: tentar recuperar alguém e demorar em decidir), “às vezes, a gente tem que cortar um pouco antes”, ser mais aberto, delegar mais, “quanto mais eles vão aprendendo, mais vai sobrando tempo para mim evoluir também”.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Pontos Fortes: dedicação, comprometimento; ajuda, flexível, vê a dificuldade do outro, trabalho em equipe, “não é aquele cara chato que fica no pé, já fez, vai fazer, como que está?”, auxilia, apoia, paciente, compreensivo, flexível, desafia. Pontos de Melhoria: maior disponibilidade, defender mais os pontos de vista, “às vezes, ele aceita muito. Acho que se as vezes a gente se impusesse um pouco mais”; Líder é explosivo na hora de falar.

Num tópico mais na frente é realizada uma análise mais detalhada e consolidada dos pontos fortes e de melhorias dos Líderes através do uso do *Software Iramuteq*.

4.1.1.11. Assertividade

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percebem equilíbrio, pessoas motivadas, vontade de discutir, transformam ambientes em locais produtivos, há espaço para opiniões, discussões, “o molho está comestível” (analogia da

assertividade com o sal no molho), na grande maioria, “com relação a quantidade certa de sal no molho, a gente está certamente bem mais equilibrado do que o contrário, está bom”, Líderes não precisam se impor levantando a voz. Por outro lado, às vezes a temperatura sobe, casos pontuais de Líder levantando a voz, percepção de que o “faz porque eu estou mandando”, acontece um pouco. Representante da Direção comenta que “eu acho que as conversas *podem ser meio quentes (...)*, mas desse nível não”.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Há momentos calorosos, mas nunca precisou gritar, fala em grandes grupos, gosta de falar temas que domina, cuidado nas abordagens, dificilmente eleva a voz, não gosta dessa postura. Houve situação de problema e o próprio liderado trouxe a solução com base numa conversa. Por outro lado, levantar a voz e gritar ocorreu no passado, “por ser mais direto na hora de tratar o problema, eu faço com que a pessoa se impressione e tenha reações não desejadas”, ao falar de correções um Líder comentou “eu já tinha levado algumas bordoadas nas costas”, levantar a voz ocorre em outras áreas na Produção, deixa de falar algumas coisas e em algumas situações, não gostam de falar em temas que não dominam. O medo de errar e / ou o perfeccionismo dificultam o falar em público para alguns Líderes.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Nunca viu o líder gritar, Líder tem assertividade, há o acompanhamento da Líder, fala bem, equilíbrio, Líder sente-se bem ao falar em grupo, nunca viu Líderes gritarem e percebe que, se isto ocorrer hoje, não é mais aceito. Por outro lado, já viu o Líder gritar “não, não concordo”, já percebeu o gritar em outras Áreas e na Manutenção, esta prática diminuiu, mas ainda existe, “quando Líder grita, o desempenho da equipe despenca”.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Sente-se tranquilo para falar para muita gente, falar em público é tranquilo, busca se preparar para falar, não precisa levantar a voz ou gritar, fica nervosa e busca se acalmar, não fala mole, fala com respeito e de forma enfática, nunca presenciou líderes gritando. Por outro lado, já teve que falar um pouco mais firme, teve que levantar a voz e ser bem agressivo porque estava com recorrência de alguns desvios, teve uma conversa “bem dura”, usou um tom mais agressivo, percebe-se tímido, não gosta de falar em público, “gritar não, mas impor sim”.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Líder fala bem em grupo, nunca viu o Líder gritando, Líder realiza DDSs, fala bem em grupo, levantar a voz ou gritar não, nem imagina o Líder fazendo isso. Por outro lado, já presenciou o Líder ser “um pouquinho” mais rígido, Líder tem um pouco de dificuldade de falar em público, levantar a voz ou gritar, sim, Líder é bem explosivo, é o “estilão”.

4.1.1.12. Triple Bottom Line (TBL): Preocupação com o tema

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percepção de que o maior foco dos Líderes é nos Resultados, preocupação distribuída em 30% Gente, 10% Ambiental e 60% Resultados, foco em resultados sustentados (ciclos virtuosos), destaque para o Programa Jovem Aprendiz e para a Área de Melhoria de Processos que tem uma boa visão sobre o TBL. Por outro lado, aspectos Social e Ambiental tem bastante a evoluir, Líderes precisam entender melhor a contribuição deles no todo, oportunidade de a Área de Operação ampliar a visão sobre o TBL, oportunidade em reduzir o consumo de água.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Preocupação maior com aspectos econômicos e metas de produção, divulgação de metas e indicadores no início da safra, acompanhamento constante, conceito de “donos das atividades”, redução de custos, análise das questões ambientais e de segurança antes de iniciar qualquer atividade, realização de DDS, atenção com atos inseguros, preocupação com as trocas de turno das pessoas do armazém, interface com a área de meio ambiente para obtenção de conhecimento técnico. Por outro lado, não tem atuação direta na saúde psicológica e física dos liderados, maior atenção na parte econômica, Líder relatou não ter muita atuação na parte de Ambiental e Social.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): A ética é seguida, foco maior na produção e redução de custos, cuidados com as residuárias, interações e comunicação com as pessoas, líder bem sensível e compreensível, condições adequadas de trabalho, realização de DDS para reforçar a limpeza das áreas (Ambiental). Por outro lado, alguns entrevistados disseram não enxergar muito o ambiental e o social na atuação dos Líderes, foco maior é em cumprir a Legislação e ISO14.000, “ainda não consigo enxergar na gestão de hoje esta preocupação com

o ambiental e o social”, não percebe muita interação com a Comunidade, foco maior em atingir metas de custos, produção, aumentar o faturamento com segurança.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Alguns Líderes disseram que atuam com foco nos 03 aspectos, implementam contenções para não impactar no meio ambiente, implementam o feedback e procuram interações mais próximas, saber ouvir, "produzir mais, com baixos custos, sem desperdícios, sem agredir o meio ambiente", aproveitamento interno nas oportunidades de vagas, foco em segurança, realização de DDS para cuidar da segurança e evitar acidentes. Por outro lado, "não dá para negar que a gente é mais produtivo do que os outros aspectos", não tem muito contato com o social, pouco contatos com as Comunidades.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Percepção de alguns entrevistados de que os Líderes se preocupam com o TBL, segurança das pessoas, entrega com qualidade, sem desvios, reciclagem, coleta seletiva, cuidado no descarte correto e auditorias periódicas, cumprimento dos procedimentos com foco nas pessoas e no meio ambiente, preocupação do Líder com os 03 aspectos, entregar o produto adequado para o cliente e cuidado com as pessoas, Líder cobra o uso de EPI. Por outro lado, foco maior nos resultados, metas, não percebe foco do líder nas questões ambientais, nunca presenciou nenhuma situação com relação ao Ambiental.

4.1.1.13. Triple Bottom Line (TBL): Priorização dos Pilares

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Um representante citou que o Pilar Econômico é o que tem um maior peso, o Ambiental vem em segundo e Social em terceiro. Outro representante dividiu o foco no TBL em 30% Gente, 10% Ambiental e 60% Resultados. Por outro lado, há o depoimento de que o foco no Ambiental e Social vem de cima para baixo e faltam indicadores para estes aspectos.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Líder disse que a atuação maior no Social do que no Ambiental, priorização dos aspectos Econômicos e Operacionais, outro entrevistado disse que Social e Ambiental estão num mesmo patamar, busca atuar no conjunto, um aspecto não impacte negativamente no outro. Por outro lado, o líder disse que não acompanha o ambiental porque tem áreas que já fazem isso, não tem contato com o ambiental.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Preocupação nos impactos nos Clientes e, muito citado, nos aspectos Econômicos e Produção, o Social e Ambiental vem juntos. Primeiro é econômico e produção, depois vem o ambiental e social. Comentário de que o foco na questão ambiental é para cumprimento da legislação, somente.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Foco maior é na segurança, qualidade e produção, ambiental e qualidade juntos, cuidados com os colaboradores, segurança das pessoas, priorização contratação de pessoas da região, citado que Econômico / Produção como prioridade, depois Ambiental e o Social no mesmo patamar, Segurança “é um negócio inviolável”, Segurança e depois produção. Por outro lado, acaba não olhando para o aspecto Social no dia a dia (externo à Empresa), não consegue medir a interação com a Comunidade.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Muitos entrevistados comentaram que os Líderes passam uma preocupação similar com os 03 aspectos, citação de que primeiro é qualidade dos produtos e segurança das pessoas, depois vem o ambiental, foco na produção, líder foca no humano e na Produção. Por outro lado, percepção de entrevistado de que não têm diálogo do ambiental, nunca presenciou nenhuma questão ambiental.

4.1.1.14. Triple Bottom Line (TBL): Indicadores

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Faturamento, Ebitda, aderência, consumo de água, consumo de químicos, efluentes, emissão de carbono, descarte de resíduos, nível de reflorestamento, SROI, acompanhamento de projetos nas escolas, indicadores da “Empresa A Mais Sustentável”, comparando-a com outras Empresas do Mercado, foco forte na divulgação de indicadores de resultados (*Annual Release*, divulgações trimestrais no Mercado, Demonstrações Financeiras e Relatório de Sustentabilidade). Por outro lado, Social: “acho que hoje não consigo nem o que te falar qual indicador”, oportunidade de maior divulgação internamente.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Indicadores de produção nas Áreas, certificações, atendimentos a clientes, um Líder criou indicador de acompanhamento dos feedbacks (“Feedbacks Aplicados”), maioria dos indicadores são focados em custos, faturamento, Ebitda, aderência ao plano de produção, realização de projetos, acompanhamento dos PDIs oriundos de feedbacks junto com

RH. Por outro lado, não há indicadores Ambientais nas áreas, maioria dos entrevistados ressalta que não possui Indicadores Ambientais e Sociais na sua Área, não acompanham estes tipos de indicadores, Líder percebe que há rotatividade, mas relata que o acompanhamento é no “sentimento”.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Há acompanhamento de Indicadores de satisfação de cliente, nível de atendimento de serviço, planejamento, produto em perigos físicos, químicos e microbiológicos, segurança de alimentos, segurança do trabalho, saúde pessoal, indicadores de Produção, de Custos, disponibilidade de equipamentos, SKU, Indicador de Qualidade. Por outro lado, a maioria dos entrevistados ressalta que não possui Indicadores Ambientais e Sociais na sua Área, não acompanham estes tipos de indicadores, não há quadros de gestão à vista.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Há o acompanhamento de Indicadores de custos, disponibilidade de equipamento; registro de quase acidentes, CAF; SAF; rendimento; números de produção de bateladas, Produção, Qualidade, ISO14000, rendimento; no ambiental, acompanham vazamentos. Por outro lado, faltam indicadores ambientais e sociais, não acompanham indicadores de pessoas, como horas extras, *turnover* ou absenteísmo.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Entrevistados comentaram que acompanham Indicadores de Manutenção, registros de quase acidentes, disponibilidade de equipamentos, rendimento físico, Indicador de produção; mix dos produtos produzidos, qualidade de produtos, microbiologia, levantamento de não conformidades. Por outro lado, faltam Indicadores Ambientais e Sociais, “pelo menos para mim não foi passado que tem esses indicadores”, “com relação a Indicadores Ambientais e focadas em Pessoas, não me recordo agora de um indicador, se tiver algum, eu estou bem esquecida”. O Quadro 12 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam o constructo *Triple Bottom Line* na Empresa A.

Quadro 12 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Empresa A

CONSTRUCTO: TRIPLE COTTOM LINE (TBL)	DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS
TBL: PREOCUPAÇÃO COM O TEMA	Percepção de que o maior foco dos Líderes é nos Resultados. Comentário de representante da Direção de que hoje o foco está distribuído em 30% Gente, 10% Ambiental e 60% Resultados. Há oportunidade de se fortalecer os Pilares Social e Ambiental.	"Eu acho que na parte de resultados, a equipe está muito focada, mas a parte social e de sustentabilidade, a gente tem algo, tem bastante a evoluir, ainda tem algo a mais a evoluir"; "acho que <i>Triple Bottom Line</i> (TBL) está (...) 30% foco em gente, 10% Ambiental e 60% Resultado".	Foco maior no Econômico, na produção, nas metas, redução de custos, sempre com segurança, realização de DDS, cumprimento da Legislação. Por outro lado, percepção de necessidade de se trabalhar melhor os Pilares Ambiental e Social.	"Acho que ele é bem equilibrado nesse sentido. Na parte Ambiental, tem o monitoramento de resíduo, da água que vai sobrando do processo (...) e nas pessoas, atenção mais nas interações, comunicação. Interações com a comunidade"; "a importância de repente que ele dá para cada assunto, eu vejo que a Produção ali é o foco maior dele".	Maioria dos entrevistados percebe que os Líderes se preocupam com os 03 Pilares do TBL. Segurança das pessoas, entrega com qualidade, sem desvios, reciclagem, coleta seletiva, cuidado no descarte correto e auditorias periódicas, cumprimento dos procedimentos com foco nas pessoas e no meio ambiente. Comentários de foco na Produção e de oportunidades de se fortalecer o Ambiental e o Social.	"Consigo atuar nos 03 aspectos"; "eu acredito que o nosso processo é desenvolvido para olhar os 3 ambientes"; "é nos resultados, a cobrança é bem assim, é focada, principalmente, em relação às metas"; "Meio Ambiente, eu não vejo não, mas pessoas sim. Se vai usar o EPI correto. É a parte de segurança que é bem cobrada também aqui"; "Nosso dia já começa com o DDS. Segurança em primeiro lugar".
TBL: PRIORIZAÇÃO DOS PILARES	Percepção do Econômico como prioridade. Representante citou uma distribuição: 60% Econômico (resultados), 30% Social (Pessoas) e 10% Ambiental. Falta maior apropriação sobre os Pilares Ambiental e Social.	"Eu acho que o Econômico é o que tem um peso maior. O Ambiental vem em segundo e Social em terceiro"; "eu vejo que a discussão é baixa e ainda a gente mede muito pouco o Social e Ambiental".	Primeiro é no Econômico e Produção (Operações). Preocupação com os impactos nos Clientes. Depois o Ambiental e Social. Comentário que o maior foco no Ambiental é para cumprimento da Legislação.	"Eu acredito que eu priorize mais o operacional"; "a priorização na minha atuação é no Econômico. Depois vem Ambiental e Social"; "acho que hoje o Y grande dele é a produção e custos de produção. Acho que ele age assim, porque ele está sendo muito cobrado por isso".	Líderes comentaram foco maior na Segurança, Qualidade e Produção e também que primeiro é o Econômico (Produção) e depois o Ambiental e Social. Liderados percebem os Líderes com preocupação com os 03 Pilares. Enfatizaram o cuidado com Segurança das Pessoas. Oportunidade de fortalecer o Ambiental.	"Hoje, a gente procura, vamos dizer assim, a gente fala muito dentro da fábrica de segurança. Então hoje, a principal preocupação nossa é segurança, qualidade e produção"; "O Econômico / Produtivo com certeza está assim como prioridade. Depois, o Ambiental e o Social estão no mesmo patamar com certeza"; "acho que balanceado aí. Ambiental não. Não tem muita fala sobre ambiental assim".
TBL: INDICADORES	Foram citados diversos exemplos de indicadores do TBL. Destaque para os que compõem o Relatório de Sustentabilidade, <i>Annual Release</i> , DRE, comparação com empresas do setor, monitoramento de ações sociais. Mas, há oportunidade de reforço de Indicadores Sociais.	Faturamento, Ebitda, consumo de água, consumo de químicos, efluentes, emissão de carbono, descarte de resíduos, nível de reflorestamento, SROI, acompanhamento de projetos nas escolas, dentre outros.	Foco nos indicadores de Produção, Econômicos, Satisfação de Clientes, Segurança Alimentar. Líderes e Liderados ressaltaram falta de acompanhamento de Indicadores Ambientais e Sociais.	Custos, faturamento, Ebitda, aderência ao plano de produção, realização de projetos, acompanhamento dos PDIs oriundos feedbacks, satisfação de cliente, nível de atendimento de serviço, Indicadores de Produção, disponibilidade de equipamentos, SKU, Indicador de Qualidade.	Acompanhamento de indicadores de custos, produção, segurança e alguns ambientais. Por outro lado, falta maior enfoque em Indicadores Sociais e Ambientais.	Custos, disponibilidade de equipamento, registro de quase acidentes, CAF, SAF, rendimento, números de produção de bateladas, ISO14000, rendimento, acompanhamento de vazamentos, qualidade de produtos, microbiologia, levantamento de não conformidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.1.15. Cultura Organizacional (Geral)

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percepções da Cultura com foco em Segurança, Qualidade dos Produtos, Pessoas, Inovação, Cliente, Geração de Resultados, Comunidade, desenvolvimento de Lideranças. Por outro lado, opinião

de que a "Cultura elaborada há mais de 10 anos perdeu um pouco de conexão com a realidade atual".

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Cultura focada na Segurança, Transparência, Pessoas, Ética, Respeito à Comunidade, Clientes, Metas e Resultados. Por outro lado, mudanças de lideranças impactam no entendimento da Cultura em construção, do que a Empresa quer.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Cultura com foco na Qualidade, Segurança Alimentar, Produção, Bem-estar das Pessoas, Preocupação Ambiental, Responsabilidade Social, buscando estar mais voltada às Pessoas, "sem a questão que a gente discutiu de aumentar o tom de voz ou enfim sem fazer alguma ameaça", atualmente, iniciando maior foco em Custos.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Cultura focada na Produtividade, Metas, Segurança, "hoje, ela está fazendo com que a Segurança seja um dos principais valores", Ética, "não misturar negócios pessoais com as coisas do negócio da empresa", Responsabilidade Social, Inovação, Pessoas, Sustentável, levar produto saudável para o Cliente, foco no Meio Ambiente.

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Cultura com foco na Segurança, "A vida é um valor", operador tem direito de recusa, Produção, Qualidade, liberdade para as pessoas, Qualidade dos Produtos, foco no Social, Empresa Humana.

4.1.1.16. Cultura Organizacional (Sustentabilidade)

Direção da Empresa (Entrevistas 1A e 20A): Percebe-se maior ocorrência de discussões sobre o tema na Empresa, possui reservas florestais, realiza investimento no Social, há forte Governança, presença na Comunidade, Cultura baseada na Inovação, Cliente, Pessoas e nos Líderes como algo que fortalece essa Cultura da Sustentabilidade, realização de Diálogos Diários de Segurança (DDS) e de Qualidade (DDQ), prestação de contas através de Relatório de Sustentabilidade, *Annual Release*, comunicação com a imprensa.

Líderes Escritório (Entrevistas 4A, 5A, 6A e 16A): Certificações com relação ao Aspecto Ambiental (ISO 14001 e Bonsucro), foco na Sociedade e perenidade do Negócio, bem-vista pela comunidade, tratamento dos resíduos, não impacto nos rios, reciclagem, comunicação é forte, divulga as certificações, resultados

de auditorias, licitações, fortalece a percepção de uma organização sustentável, informações disponíveis na intranet e por e-mails.

Liderados Escritório (Entrevistas 3A, 7A, 12A, 14A e 15A): Empresa focada no econômico e no atendimento ao cliente, na política de qualidade há um item da Sustentabilidade, Relatório de Sustentabilidade, redução de CO2 e do consumo de água, "estão olhando mais o que está sendo desperdiçado". Por outro lado, atenção com visão de Sustentabilidade muito relacionada somente ao ambiental, por cumprimento de aspectos legais / certificações ou redução de desperdícios, "vejo que é muito para certificação, para atender alguns requisitos de cliente", não vê o pessoal do Meio Ambiente ativo.

Líderes Operação (Entrevistas 2A, 8A, 13A e 18A): Empresa reflorestando, ISO 14000, cuidado nos descartes e vazamentos, atuação na Comunidade, projeto biogás, melhorias de processo, recirculação da água, torres de recuperação, caldeira que aproveita o bagaço, levedura das cervejarias como matéria prima, Programa Jovem Aprendiz. Por outro lado, o líder respondeu "não sei dizer o que seria essa a parte de sustentabilidade", necessidade de maior participação na construção de ações junto às comunidades, "a Sustentabilidade ainda precisa ser melhorada em alguns pontos" (usar menos insumos, enxugar a cadeia da manufatura, gerar menos resíduos ou reaproveitá-los melhor).

Liderados Operação (Entrevistas 9A, 10A, 11A, 17A e 19A): Coleta Seletiva, workshops, Programa de Segurança e Meio Ambiente, Empresa segue a Sustentabilidade, Jovem Aprendiz, auditorias, produto não gera impacto ambiental, Empresa tem informativos de Sustentabilidade. Por outro lado, o colaborador disse que "na questão sustentável, se ela tem e foi passado assim, eu não consegui ainda captar".

O Quadro 13 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam a Cultura Organizacional na Empresa A.

Quadro 13 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis da Cultura Organizacional (Empresa A)

CONSTRUCTO: CULTURA ORGANIZACIONAL	DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
	VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES
GERAL	Cultura com foco em Segurança, Qualidade dos Produtos, Pessoas, Inovação, Cliente, Geração de Resultados, Comunidade. Empresa com foco em desenvolver Líderes. Cultura explicitada com necessidade de atualizações.	"Cultura muito forte em segurança de pessoas, qualidade de produto e pessoas"; "a importância das nossas pessoas para o nosso processo. E hoje, a importância da liderança. O líder como uma pessoa que entrega valor".	Cultura com foco em Segurança das Pessoas, Segurança Alimentar, Transparência, Pessoas, Ética, Respeito à Comunidade, Clientes, Metas e Resultados, Produção, Responsabilidade Social.	"Eu acho que segurança do trabalho é um ponto bem forte"; "acho que a ética é uma coisa que está bem forte. Assim, essa questão do respeito também, o respeito à comunidade. Essa questão de segurança que é um valor"; "a parte ambiental que ela é muito preocupada".	Cultura focada na Produtividade, Metas, Segurança, Ética, Responsabilidade Social, Inovação, Pessoas, Sustentável, Cliente, Meio Ambiente, Produção, Qualidade, Empresa Humana.	"Hoje, ela está fazendo por onde para que a segurança seja um dos principais valores"; "e olhando a cultura organizacional, segurança e ética são os 2 principais valores e responsabilidade social são valores. Inovação"; "não misturar negócios pessoais com as coisas do negócio da empresa".
FOCO SUSTENTABILIDADE	Empresa possui reservas florestais, investimento no Social, forte Governança, presença na Comunidade, cuidados Ambientais. Aspectos da Cultura Organizacional favorecem a Sustentabilidade do Negócio. Realiza prestação de contas (Relatório Sustentabilidade).	"Na Sustentabilidade, acho que cada vez mais a gente está tendo discussões sobre como a gente trata esses gap em relação a efluentes, a consumo de água"; "com relação aos aspectos da cultura organizacional baseada na inovação, do cliente, pessoas e líderes, olhando para algo que fortaleça essa Cultura da Sustentabilidade"	Empresa possui muitas Certificações (ISO 14001 e Bonsucro), foco na Sociedade, perenidade do Negócio, bem-vista pela Comunidade, realiza tratamento dos resíduos, disponibiliza informações sobre o tema, foco no Econômico, Atendimento ao Cliente, na Política de Qualidade há um item da Sustentabilidade, Relatório de Sustentabilidade, redução de CO2 e do consumo de água. Associação forte da Sustentabilidade com questões Ambientais.	"Eu vejo mais que volta para essa parte econômica também, vejo que existe um cuidado com o cliente"; "a Empresa tem certificações em relação ao aspecto Ambiental"; "eu vejo que ela tem essa preocupação e que respeita esse item da Sustentabilidade, o cuidado com o Meio Ambiente"; "Sustentabilidade está vindo muito para a redução de consumo de água".	Foco na ISO 14000, reflorestamentos, cuidado nos descartes e vazamentos, atuação na Comunidade, projeto biogás, melhorias de processo, recirculação da água, torres de recuperação, caldeira que aproveita o bagaço, levedura das cervejarias como matéria prima, Programa Jovem Aprendiz, Coleta Seletiva, workshops, Programa de Segurança e Meio Ambiente. Por outro lado, oportunidade de trabalhar a visão completa da Sustentabilidade.	"Eu acho que eles seguem bem essa parte da Sustentabilidade. Esse programa agora de Jovem Aprendiz, eu acho que é que é bom para o desenvolvimento da Empresa. A parte ambiental, às vezes a gente tem algumas auditorias"; eu não sei dizer o que seria essa a parte de Sustentabilidade"; "eu acredito que há muito espaço para a gente melhorar a questão sustentável"; "eu vejo que sempre ela tem esses informativos de Sustentabilidade".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.2. Análise de Frequência das Palavras (Iramuteq)

Nesta seção através do uso do software Iramuteq (RATINAUD, 2008) foram realizadas as análises de todas as entrevistas baseadas no agrupamento das variáveis de cada constructo, gerando a "Classificação Hierárquica Descendente - CHD", chamados de Dendogramas, que serviram de base para construção das tabelas com as palavras principais em cada classe analisada, conforme explicado na Metodologia.

A seguir são apresentadas as classes dos constructos líder assertivo, líder sustentável e *Triple Bottom Line (TBL)* que compõem o Modelo do LAS juntamente com os pontos de destaque. São apresentadas também informações sobre os pontos positivos e os pontos de melhoria relacionados ao aspecto de Satisfação com o Líder.

4.1.2.1. Dendograma Constructo Líder Assertivo

Na Tabela 1, são apresentadas as 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de texto (86,65% dos segmentos totais) das questões das entrevistas que abordam as variáveis deste constructo no corpus textual. Os vocabulários disponibilizados nas Classes possibilitaram a análise e contextualização pelo pesquisador dos principais pontos oriundos das percepções e respostas dos entrevistados.

Na Classe 1 pode-se observar o foco nos “Cuidados com a Comunicação” na Empresa A, correspondendo a 14,45% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, com destaque para algumas entrevistas de colaboradores do Escritório e Operação.

Palavras como “cara” “turno” e “pessoal”, evidenciam a preocupação do Líder em se comunicar com os colaboradores de forma abrangente em todos os turnos de trabalho que pode ser compreendida por ser uma Indústria de processo contínuo de produção. Abrange também os cuidados e a forma dessas comunicações. Algumas frases podem exemplificar este enfoque: “então, eu uso na verdade o líder do turno como um mensageiro, em todos esses momentos a gente tem que fazer dele um *cara* que tem que me ajudar nessa cobrança” (Entrevista 8A), “eu acho que o *cara* ali ele vai entender muito bem aí se você respeitar ele, se você tratar ele bem”, (Entrevista 13A), “a gente conversa bastante, todo início de *turno* a gente bate um papo ali como que estão as coisas, o que precisa ser feito e no decorrer do *turno* também” (Entrevista 11A), “eu fui em cada um dos 3 *turnos* falando que aquilo dali estava causando para mim um problema pessoal” (Entrevista 8A), “eu falo pega um café lá que agora você vai ouvir, vai me ouvir, nesse momento aí a gente conversa normalmente, são conversas bem maduras porque o *pessoal* sabe fazer” (Entrevista 5A), “a gente fez uma escuta bacana até para ouvir o *pessoal* e eu usei o material pra fazer um feedback” (Entrevista 1A).

As palavras “tentar” e “gostar” também ressaltam uma forma cuidadosa de interação e tratamento entre as pessoas e a postura do Líder nessas comunicações. Percebe-se por exemplo que em situações que saem do controle, líderes procuram se acalmar. “O *cara* cometeu um erro lá, eu dou uma segurada, eu *tento* não sei se o *cara* que tá me olhando está vendo que eu estou decepcionado, mas eu *tento* dar uma segurada, não demonstrar” (Entrevista 5A), “é que nem eu falei pra você, se a coisa

está nervosa ali, eu *tento* assim acalmar para depois tratar” (Entrevista 13A). O “gostar” evidencia abertura e a forma nas comunicações. “Mas, uma parte do time falou que *gostou* de ouvir” (Entrevista 8A), “se a gente não *gostar* de alguma atitude dele, de alguma coisa que ele está fazendo, ele sempre deixa a claro para a gente poder falar com ele” (Entrevista 11A), “tem que *tratar* o homem como você gostaria de ser tratado” (Entrevista 13A).

Nesta classe também aparecem outras palavras que focam na comunicação e forma como ocorre, como “pessoa”, “querer”, “emotivo”, “nervoso”.

Na Classe 2 os principais vocabulários demonstram foco no “Estilo de Comunicação do Líder” na Empresa A, correspondendo a 15,22% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, com destaque para as percepções apresentadas pelo Grupo 01 (Direção) e entrevistas 16 e 17 de colaboradores que atuam no Escritório e na Operação.

As principais palavras abrangem “Pedir”, “Comunicação”, “Cuidado” e “Líder” que vão ao encontro do que se busca na Empresa A que os Líderes se comuniquem de forma próxima, cuidadosa e assertiva com as Equipes.

Algumas frases exemplificam estes pontos: “Ele *pede* desculpa, eu acho que ele mudou” (Entrevista 7A), “se vocês têm realmente alguma coisa para me *pedir*, vocês veem, então assim, não tem que só aguardar” (Entrevista 16A), “eu já presenciei *líder* falando com liderados de chegar e falar, eu assumo que eu errei pessoal, *peço* desculpa” (Entrevista 1A), “a gente fala, às vezes assim fica melhor, às vezes de outro jeito é melhor e a gente vai se *comunicando* bem, sempre aberto a nossas opiniões sim, a gente tem uma boa *comunicação*” (Entrevista 11A), “o meu processo de *comunicação* hoje aí, eu escuto bastante a equipe, então assim eu acho que uma forma minha de liderar aí, de conduzir as coisas aí, é assim nada mais do que escutando mesmo o dia a dia” (Entrevista 13A), “essa troca às vezes e essa mistura claro que com bastante *cuidado*, porque a gente também não pode transferir os problemas nossos pessoais para dentro da empresa” (Entrevista 16A).

Por outro lado, a palavra “Cuidado” e “Passado”, apesar de aplicadas em diversas respostas, trazem um ponto de que o estilo mais “agressivo”, não tão “assertivo” foi constatado em outro momento na Empresa, mas pode evidenciar também um ponto de atenção atual da Organização. “Recentemente, tivemos um caso desse que a gente percebe que o *líder* precisa de um *cuidado* especial, até para ele

ter um contato melhor e conseguir absorver a *necessidade* da equipe” (Entrevista 1A), “no passado, acho que há mais de uns 6 anos atrás, 7 anos atrás, tinha algumas lideranças que tinham esse comportamento de querer ganhar pelo grito, mas eu não conheço alguém que tenha esse comportamento atualmente” (Entrevista 16A).

Na Classe 3 constam diversos vocabulários de destaque, correspondendo a 21,15% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, que focam no que foi denominado pelo pesquisador de “Abertura para Opiniões, Decisões e Erros”, tais como: “Opinião”, “Chegar”, “Decisão”, “Erro” e “Exemplo” que evidenciam a forma como os Líderes interagem com os seus Liderados e equipes, demonstrando, de uma forma geral, abertura para ouvirem opiniões, busca em chegar nas melhores decisões, se possível com o consenso. Os entrevistados trazem informações de como os erros são vivenciados na Empresa A, com alguns exemplos de aceitação ao erro e uso dele como oportunidades de aprendizado.

Algumas frases explicitam os enfoques relatados: “a maioria das vezes, a cabeça é bem aberta para aceitar a *opinião* do outro e colocar a *opinião* dele, então é uma discussão saudável, eu vejo que é aberto esse caminho da discussão” (Entrevista 1A), “tem bastante espaço para interações e *opiniões* mesmo, eu sempre chego com a opção a, b e c” (Entrevista 3A), “primeiro eu quero ouvir dela sobre qual que está sendo a dificuldade como que ela planejou para identificar a forma que ela quis mostrar e depois pontuar o que eu evidenciei e para a gente chegar num consenso” (Entrevista 2A), “a gente às vezes falha e ele chega e conversa, também se já aconteceu, se já teve exemplos assim de erro de operação, ele diz não, foi eu que fiz” (Entrevista 10A), “então, acho que em relação a demonstrar esse sentimento sim, também a reconhecer o *erro* eu tento bastante, sabe, nada é melhor do que a gente reconhecer para melhorar” (Entrevista 4A), “com relação a aceitação de erros, acho que há aceitação aqui na empresa, pelo menos eu não enxergo nenhuma forma assim de punição” (Entrevista 6A),.

Por outro lado, também ocorreram comentários de dificuldade de admitir erro e de exemplos, o que pode evidenciar a necessidade de trabalhar mais o tema. “Mas quando eu estou errada em alguma coisa, eu acredito que eu converso, falo sobre isso, mas eu acredito que tenha um pouco de dificuldade mesmo de reconhecer, digamos assim, de reconhecer aquele *erro*” (Entrevista 6A), “com relação a errar e admitir o erro, olha, não me recordo” (Entrevista 11A).

São observadas também outras palavras citadas pelos entrevistados que vão ao encontro do foco principal desta Classe, tais como: “Espaço”, “Defender”, “Consenso”, dentre outras, que reforçam a abertura, mas também trazem a visão de se trabalhar melhor também alguns aspectos. “Com relação ao equilíbrio dos líderes em ouvir e *defender* os seus pontos de vista e dar espaço para contribuições, acho que nessa balança predomina a convicção da liderança” (Entrevista 20A).

Na Classe 4, que correspondendo a 21,15% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, as palavras mais relevantes como “Feedback”, “Positivo”, “Coordenador”, “Grupo”, “Sala” estão relacionadas ao “Processo de Feedback”, sejam positivos, sejam de correção, que ocorrem na Empresa de forma individual ou em grupo, com muitas citações de uso de sala para conversas específicas, foco principal no reconhecimento, nos elogios, sejam em reuniões, e-mails etc. O feedback anual da Avaliação de Desempenho foi bem citado. Por outro lado, o Coordenador (Líder intermediário) aparece como ator importante neste processo e merece atenção, juntamente com o Técnico, tendo oportunidade de deixar os papéis mais claros. O Feedback também é um ponto que merece atenção na Empresa, principalmente relacionado a frequência, necessário torná-lo mais comum no ambiente no dia a dia, pois vários entrevistados realizaram comentários sobre este aspecto. As entrevistas de destaque abrangem entrevistados do Escritório e Operação (02 em cada grupo) o que evidencia uma visão diversificada.

Alguns exemplos explicitam os pontos citados acima: “acho que isso acontece bastante, líderes das equipes fazem isso com frequência e cada um tem o seu estilo de fazer um *feedback*, eu acho que não tem uma receita pronta” (Entrevista 1A), “recebi o feedback formal da avaliação de desempenho, foi feito, a gente fez, ele fez em *sala*” (Entrevista 10A), “ ele me ligou para saber como é que foi, expliquei para ele, aí ele me deu um *feedback positivo*, mas os negativos também vêm, lógico” (Entrevista 19A), “hoje, pela empresa, a gente só tem um *feedback* uma vez ao ano, que no meu ver isso aí é muito pouco, então o que eu uso para mim é fazer vários *feedbacks* no decorrer do ano” (Entrevista 2A), “se há uma cultura de *feedback*, ela está em desenvolvimento” (Entrevista 13A), “na maioria das vezes, o *feedback* é do Técnico, o Líder aí, o *Coordenador*, se ele está lá na hora, ele conversa tal para a gente seguir a hierarquia ali” (Entrevista 11A), “o *Coordenador*, ele tem que coordenar 2 áreas, então é difícil ele estar mais voltado só aqui, entendeu, os *feedbacks* diários mais

constantes são com o Técnico” (Entrevista 17A), “gente tem os grupos de WhatsApp, então o pessoal manda alguma coisa, a gente elogia, muito bem pessoal vamos para cima, então assim eu costumo fazer assim” (Entrevista 13A), “correção construtiva, vamos falar assim, individualmente não gera constrangimento, agora em *grupo* às vezes gera um desconforto por outras pessoas que estão vamos supor estão vendo ali” (Entrevista 10A), “eu costumo se eu tiver que chamar atenção, geralmente eu vou chamar a pessoa numa sala” (Entrevista 2A).

Na Classe 5, correspondendo a 28,04% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, representando o maior % dentre as 05 Classes, as palavras estão relacionadas a como os Líderes deixam claro os “Papéis e Responsabilidades” dos Liderados, sendo as entrevistas de Destaque abrangendo as percepções da Direção e de entrevistados de Escritório. As palavras com maior relevância são “Descrição”, “Responsabilidade”, “Cargo”, “Papel” e “Função”. Foi dito por vários entrevistados e observa-se nesta Classe aspectos como a descrição de cargos, os perfis de cada função, a clareza desde a entrevista para a vaga, a definição de metas, o acompanhamento de indicadores, o uso de quadros e reunião de acompanhamento, a importância da entrega, em alcançar os resultados, ocorrendo de uma forma geral na Empresa, com destaque da sua importância para a Fábrica (Produção e Manutenção).

Podem ser visualizadas exemplos de respostas dos entrevistados que ratificam os pontos citados acima: “tem a *descrição* de *cargo* e tem este mapeamento adicional, ele deixou claro na entrevista, nas avaliações, no dia a dia” (Entrevista 11A), “então eu vejo que essa conversa ela flui bem, essa comunicação flui bem entre líder e liderado, os *papéis e responsabilidades* tem *descrições* formais, a gente tem os perfis de *função*”, “eu tento trazer para eles os resultados das ações, então assim existem *papéis e responsabilidades*” (Entrevista 1A) “com relação a deixar claro os *papéis e responsabilidades* de cada um da equipe, as nossas metas ficam no quadro no painel” (Entrevista 18A), “ele deixa bem claro as responsabilidades da equipe e, sempre depois de cada reunião, a gente tem um plano de ação” (Entrevista 19A), “a gente tem uma *descrição* de *cargo*” (Entrevista 3A).

Por outro lado, há diversas oportunidades do melhor uso das descrições de cargos. “Com relação a descrição do cargo e das atividades é mais verbal, *descrição* do *cargo* que eu tenha conhecimento não” (Entrevista 14A), “a *descrição* que ele

passou foi mais num foi um powerpoint” (Entrevista 7A), “a *descrição* do meu cargo na verdade eu devo até ter, mas se eu falar sincera para você agora eu não me lembro” (Entrevista 19A).

Na sequência aparecem palavras relevantes como “Produto”, “Manutenção”, “Entrega” que reforçam também a importância dos pontos citados nos Processos de Produção e Manutenção da Empresa A.

Tabela 1 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo Líder Assertivo Empresa A

CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA A sobre Constructo Liderança Assertiva (86,65%)	1	Cuidados com a Comunicação (14,45%)	Cara	44,74	50,00	Entrevistas de destaque: 05, 13, 08 e 16
			Turno	42,12	52,94	
			Pessoal	42,03	41,18	
			Tentar	37,90	45,65	
			Gostar	33,57	66,67	
	2	Estilo de Comunicação do Líder (15,22%)	Pedir	39,85	73,33	Grupo 01 -Direção (20,67%) Entrevistas de destaque: 16 e 17
			Comunicação	34,76	71,43	
			Cuidado	28,00	100,00	
			Líder	24,81	32,32	
			Passado	23,04	50,00	
	3	Abertura para Opiniões, Decisões e Erros (21,15%)	Opinião	95,65	74,07	Grupo 02 - Escritório (24,65%) Entrevistas de destaque: 03, 02 e 06
			Chegar	71,12	63,93	
			Decisão	42,90	87,50	
			Erro	37,84	57,78	
			Exemplo	32,73	46,25	
	4	Processo de Feedback (21,15%)	Feedback	120,63	63,11	Entrevistas de destaque: 15, 19, 07 e 10
			Positivo	87,15	87,50	
			Coordenador	44,55	61,36	
			Grupo	43,12	73,08	
			Sala	42,90	87,50	
5	Papeis e Responsabilidades (28,04%)	Descrição	49,67	100,00	Grupo 01 -Direção (16,92%) Entrevistas de destaque: 01, 04 e 17	
		Responsabilidade	47,98	76,92		
		Cargo	42,67	94,74		
		Papel	41,74	82,14		
		Função	40,03	94,44		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 21 podem ser vistas as interrelações das palavras que compõem as classes e podem ajudar no entendimento delas. Chama atenção palavras como opinião, entendendo o espaço para as mesmas e para a defesa de ideias, o uso de dados, a questão da descrição de cargos para deixar claro papéis e responsabilidades e a questão do feedback, com destaque para os positivos

estar principalmente relacionadas com a variável da atuação Ética e Íntegra dos Líderes. Na atuação percebe-se que o prometer e o cumprir o que promete, foco de atenção do Líder se tiver alguma coisa a corrigir ou atuar, dar atenção aos liderados e espaço para falar, sendo citados exemplos do cumprir o que prometeu, liderado ressaltou espaço para cobrar do Líder, há o respeito pelo cumprimento de procedimentos, com o registro de descumprimento de aspecto técnico pelo Líder, ponto que merece atenção e cuidado, uso de código de ética como referência, houve mudança de foco deste aspecto nos últimos anos, Empresa passou de um negócio caseiro para institucional, dentre outros.

Algumas frases exemplificam os aspectos citados: “foi uma das *coisas* que eu falei para ele também na hora, porque quem me contratou foi o coordenador, hoje então, foi uma das *coisas* que eu falei para ele, tudo que eu tiver que falar, eu vou falar e cobrar” (Entrevista 17A), “eu acho que eu sou dessa forma, entendeu, assim, você *prometeu* ou falou alguma coisa lá, principalmente na operação lá que a gente *promete*, a gente *sim cumpre*” (Entrevista 13A), “eu tenho trabalhado muito forte nisso, até quando a gente vê alguma *coisa* que foge, então a gente teve um caso recente de uma pessoa que teve uma conduta que não foi legal no Twitter e a gente corrigiu esse problema” (Entrevista 16A), “nunca foi de *prometer* nada que não dê para fazer, olha eu acho que eles são transparentes com a gente” (Entrevista 11A), “então esse daí foi um ponto que eu acho que eu consegui *cumprir*, o que eu teria que *cumprir* como líder foi positivo” (Entrevista 5A), “foi um dia não *conseguiu*, foi outro dia não *conseguiu*, aí a gente já cobrou diversas vezes, ah não beleza, *deixe* que agora eu resolvo” (Entrevista 10A).

Outras palavras de destaque também citadas nesta Classe como “melhorar”, “comentar”, “promessa”, “feedback”, “corrigir”, dentre outras evidenciam a atuação positiva dos Líderes junto aos Liderados em cumprir promessas, diálogos com liderados e foco em fazer o que é o certo.

Na Classe 2, denominada pelo autor como “Cuidados com as Metas e Resultados”, são apresentados diversos vocabulários de destaque como “Ebitda”, “Ficar”, “Meta”, “Bater” e “Resultado” que, de uma forma geral, podem ser associadas à preocupação com resultados evidenciada pelos entrevistados nas suas respostas e comentários que remetem a variável da Governança. Baseado nos pontos mais ressaltados pelos entrevistados, nota-se o foco da Empresa nos Resultados (da

Produção), em bater recordes e celebrá-los, no alcance e superação das metas, enfoque muito grande também no processo de comunicação que vem melhorando nos últimos anos, com a forte divulgação de informações na Empresa, como recordes, certificações, resultados, ressaltando-se necessidade de atenção com relação ao Ebitda, seja na maior clareza do tema, seja na agilidade de mudança na forma de apuração do resultado da Empresa (houve mudança e a divulgação não ocorreu na velocidade adequada e impactou na Operação).

Alguns exemplos de frases demonstram os pontos citados acima: “eles apresentam como estão essas *metas*, se estão alcançando ou não, apresenta os lucros da empresa que é o *Ebitda*, que é uma das *metas* e aí eles sempre apresentam” (Entrevista 19A), “por exemplo, como está no nosso dia a dia, quanto está o nosso *Ebitda*, hoje nosso faturamento está positivo, está negativo, isso aí faz parte da premiação das equipes, então é uma atualização mensal e às vezes fica 3, 4 meses sem atualizar” (Entrevista 2A), “mas eu acredito que existe muitas pessoas ainda que não tem um nível de comunicação muito claro sobre todos os lucros, os importantes objetivos, *metas* dentro da organização” (Entrevista 3A), “então, eu vejo que assim, que nos últimos anos, a gestão mudou de uma maneira significativa para melhor atender aos *resultados* e às expectativas de uma corporação” (Entrevista 8A), “não é que era ruim mas antes ficava muito aberto assim com essa mudança também do diretor atual está muito forte essa questão de custos então está mudando um pouco mais ainda nesse sentido” (Entrevista 6A).

Outras palavras que constam nesta Classe como “Lucro”, “Presidente”, “Segurança”, PMR (Programa de Metas e Resultados), dentre outras, evidenciam também a busca por Resultados e pela boa Governança.

Na Classe 3, denominada de “Foco nos Fornecedores e Clientes”, as palavras de destaque como “Fornecedor”, “Cliente”, “Contato”, “Auditoria” e “Visita” estão mais relacionadas a variável Stakeholders, mas que evidenciam uma forte preocupação e atuação da Empresa junto aos Fornecedores e Clientes. Muitos entrevistados citaram a realização de auditorias, certificações, visitas a fornecedores, visita de fornecedores e clientes na Empresa, o trabalho de maior aproximação com os fornecedores que pode ser entendido como uma quebra de paradigma citada por um dos líderes entrevistados e os cuidados com os clientes.

Exemplos de respostas coadunam com estas percepções: “aí, eu acho que, assim, a gente fez um trabalho com os com fornecedores de cervejarias, a gente está fazendo um trabalho que antes era bem fechado” (Entrevista 13A), “ele se preocupa também com relação aos *fornecedores* e *clientes*, eu vejo que ele é bem preocupado assim” (Entrevista 19A), “a gente tem vários certificados, tem bastante *auditorias* internas e externas de clientes, tem *contatos*. Esses dias, recebemos o pessoal que é o *fornecedor* de matéria prima” (Entrevista 18A), “os líderes entendem a importância principalmente com relação a qualidade que os *fornecedores* entregam para a gente, desde a matéria prima ou execução de um serviço” (Entrevista 1A), “então assim, os *clientes* sempre marcam as *visitas* aí, alguns vem com *auditoria*, sempre tem, é bem aberto para os *clientes* a nossa empresa, para vim visitar, conhecer as instalações, ver o nosso processo” (Entrevista 13A), “uma meta para responder os clientes porque muitas vezes precisa dessa informação para uma auditoria dele, precisa dessa informação para que o processo do cliente também rode, então eu acredito que seja um ponto bem importante de cuidado do cliente” (Entrevista 3A).

Na Classe 4, denominada de “Atuação na Comunidade”, com algumas palavras de destaque como “Comunidade”, “Cidade”, “Projeto”, “Atuação” e “Escola”, pode-se perceber atuação da Empresa nas Comunidades, ponto muito citado pelos entrevistados, incluindo diversos exemplos de atuação e projetos em escolas, teatro, sociedade. Esta Classe traz informações relacionadas a variável Stakeholders no Modelo LAS. Foi ressaltado também a atuação em cidades nas quais a Empresa possui Unidades, sem esta mesma ocorrência em cidades onde a Empresa possui muitos colaboradores, mas não possui Unidades.

Alguns exemplos de frases fornecidas pelos entrevistados: “quanto a *comunidade* também, ela sempre participa de todos os trabalhos que tem, eu vejo ali na minha cidade, então sempre a empresa está participando, ela e a empresa em trabalhos comunitários” (Entrevista 19A), “com relação a atuação junto às *comunidades*, eu percebo que eles fazem algumas campanhas com as *escolas*, em relação a cinema, eu vi também que eles fizeram uma parceria para um cinema ao ar livre” (Entrevista 4A); “e a parte com relação a atuação junto à *comunidade* tem bastante, muita participação na *comunidade*, a gente tem apoios às *escolas*, a gente tem apoios tem uma banda que é formada aqui” (Entrevista 16A).

Tem também liderados que não percebem a atuação do Líder junto à Comunidade e que pode ser um ponto de atenção. “Com relação a contato dele com clientes e comunidade, não percebo comunidade, que eu lembro nunca vi assim também não” (Entrevista 10A), “que eu me lembre, não sei se ele tem algum contato com comunidade e órgãos governamentais” (Entrevista 19A).

Na Classe 5, as palavras estão relacionadas a varável “Respeito à Diversidade”, que baseada nos pontos mais ressaltados pelos entrevistados, traz avanços e cuidados no tema, como o não registro de situações de preconceitos ou discriminação, no respeito dos Líderes pelas escolhas dos Liderados, a não discussão de questões de política e religião no ambiente, o respeito a diversidade, por outro lado, aparecem palavras que demandam atenção como a ocorrência de brincadeiras / piadas, com maior atenção deste aspecto referente aos homossexuais, o olhar e cuidado com a questão das mulheres e negros na Empresa, cuidado com a questão de gênero, principalmente em cargos de Liderança e na Operação.

Algumas palavras de destaque como “Mulher”, “Homem”, “Brincadeira”, “Sexual” e “Homossexual” e alguns exemplos de frases apresentadas a seguir, evidenciam os avanços, mas também os pontos de atenção com relação a esta variável na Empresa A. “Com relação a exemplo de área com diversidade assim, tem um vamos colocar assim, no laboratório são mais mulheres e tem assim homossexuais também, mas nunca vi assim algo de desrespeitar assim não” (Entrevista 10A), “quando você vai escalando ali para as lideranças, a gente tem menos mulheres nas posições de liderança” (Entrevista 20A); “não vi diferença entendeu, ah a pessoa é negra ou a pessoa é *homossexual, mulher*, é por conhecimento mesmo” (Entrevista 15A); “nunca vi não, nunca percebi algum tipo de preconceito ou uma situação constrangedora dentro da empresa, com relação a diversidade na nossa área são só *homens*, não tem jovem aprendiz” (Entrevista 10A), “na empresa, com relação a *brincadeiras sobre orientação sexual*, a origem da pessoa, eu acho que tem que ter um ponto de atenção” (Entrevista 7A), “preconceito não tem, mas, brincadeiras tem bastante” (Entrevista 5A); “a parte de aceitar *homossexual*, acredito que está melhorando geral, as brincadeiras estão diminuindo bastante, a turma não está aceitando muito mais esse tipo de brincadeira” (Entrevista 15A).

Outras palavras que compõem esta Classe como “opinião”, “preconceito”, “religião”, “diversidade”, “respeito”, “cor”, “orientação”, “gênero”, dentre outras, ratificam a importância dessa variável na Empresa.” De verdade, eu não me lembro de ter tido nenhum problema relacionado à *diversidade*, foi sempre bem tranquilo entre líder e liderado, entre equipe, dentro da nossa equipe não acontecem comentários ou piadinhas” (Entrevista 4A).

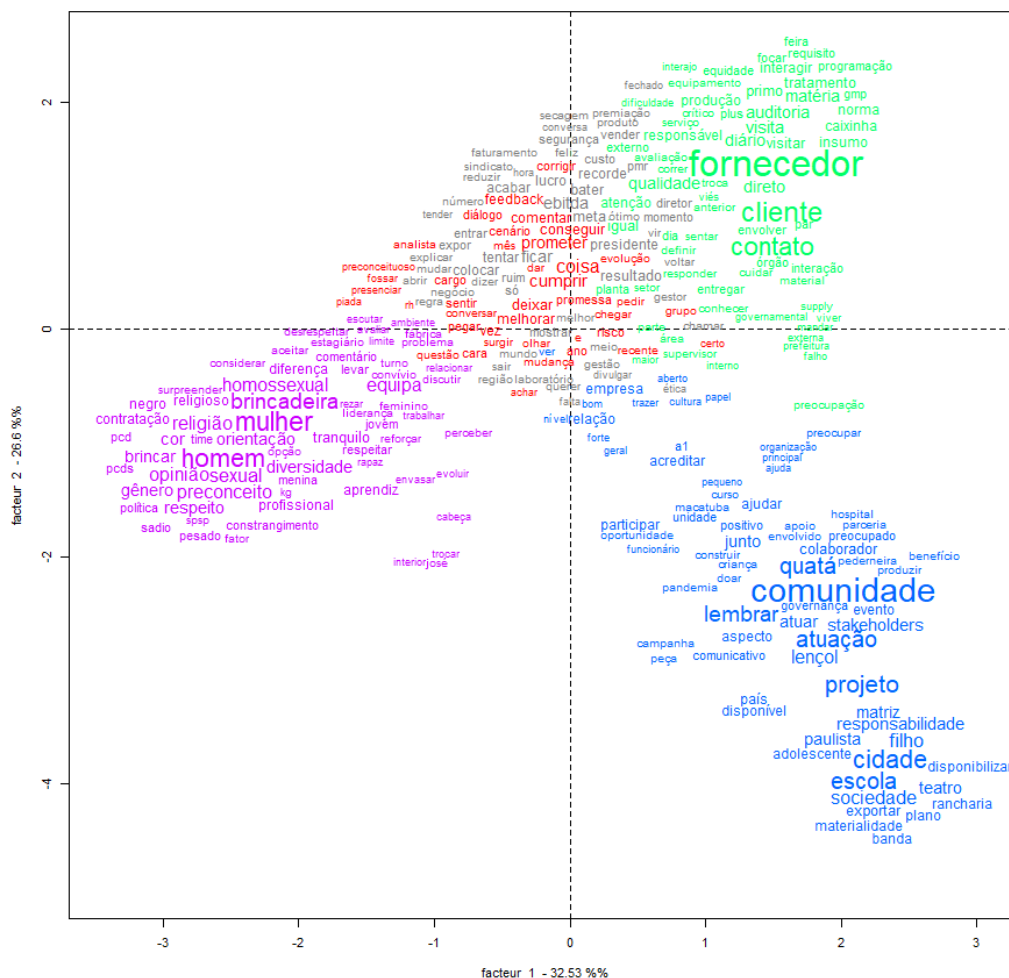
Tabela 2 - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo Líder Sustentável Empresa A

CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA A sobre Constructo Liderança Sustentável (81,66%)	1	Prometer e Cumprir (21,57%)	Coisa	47,06	49,44	Entrevistas de destaque: 04, 12 e 17
			Cumprir	41,71	83,33	
			Prometer	35,49	91,67	
			Deixar	27,66	75,00	
	2	Cuidados com as Metas e Resultados (23,34%)	Conseguir	26,46	60,71	Entrevistas de destaque: 08, 05 e 16
			Ebitda	33,34	100,00	
			Ficar	31,19	53,57	
			Meta	27,53	80,00	
			Bater	25,21	90,00	
	3	Foco nos Fornecedores e nos Clientes (18,32%)	Resultado	24,45	75,00	Entrevistas de destaque: 18, 03 e 10
			Fornecedor	145,73	88,10	
			Cliente	93,86	80,00	
			Contato	82,49	73,68	
			Auditoria	36,10	100,00	
			Visita	36,10	100,00	
	4	Atuação na Comunidade (13,59%)	Comunidade	125,64	72,50	Grupo 01 - Direção (22,54%) Entrevistas de destaque: 20, 09 e 01
			Cidade	84,28	100,00	
			Projeto	76,24	87,50	
			Atuação	71,11	78,95	
			Escola	71,10	100,00	
5	Respeito à Diversidade (23,19%)	Mulher	90,81	81,82	Grupo 03 - Operação (27,61%) Entrevistas de destaque: 13	
		Homem	84,38	96,30		
		Brincadeira	61,21	88,00		
		Sexual	49,25	94,12		
		Homossexual	48,22	89,47		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 22, podem ser vistas a interrelação das palavras que compõem as classes e podem ajudar no entendimento delas. Chama atenção as palavras *comunidade* que reforça a atuação forte da Empresa, *fornecedores* e *clientes*, *mulher*, *homem* relatados anteriormente e a palavra *brincadeira*, citada como ponto de atenção no aspecto do respeito à diversidade. As demais palavras aparecem bem pulverizadas nas classes já detalhadas anteriormente.

Figura 22 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Sustentável Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.2.3. Dendograma Constructo TBL

Na Tabela 3, podem ser vistas as classes de palavras baseadas nas análises dos segmentos de textos organizados pelo Iramuteq e que trazem visões de aspectos ressaltados pelos entrevistados sobre o Constructo TBL. O Iramuteq realizou a classificação dos textos das entrevistas em 05 classes que serão detalhadas a seguir.

Na Classe 1, denominada pelo pesquisador de “Cuidado com as pessoas”, aparecem palavras de destaque “Cara”, “Hora”, “Pegar”, “Dar” e “Entrar” que aparentam estar relacionadas ao Pilar Social que abrange as relações ente Líderes e Liderados, com ênfase no conversar tranquilo, no controle de horas, no dar espaço para o liderado chegar, sair, conversar. Pontos citados como Líder liberar o Liderado

para cirurgia, sair mais cedo ou mesmo o cuidado com as mudanças de turno (troca de horários) foram citados pelos entrevistados.

Alguns exemplos de respostas ajudam no entendimento desta Classe: “nós estamos começando a pegar os problemas no começo, não estamos deixando mais aumentar a quantidade de problemas para sentar com o *cara* e conversar, eu acho que isso vai refletir muito” (Entrevista 5A), “você não consegue recuperar o *cara* só com o feedback negativo” (Entrevista 5A), “às vezes, o *cara* estava um pouco preocupado de sair e fazer a cirurgia, falei, não, vai, procure e faça a cirurgia” (Entrevista 2A), “então motivar as pessoas a dar o mais ali na sua área para ele conseguir também na *hora* que tiver oportunidade, na *hora* que o cavalo passar selado, ele montar” (Entrevista 13A), “ah, vou *pegar* o turno a e colocar no turno b e aí avisa na semana, oh segunda feira, vai ter que *entrar* à tarde, isso é um impacto gigantesco” (Entrevista 5A), “a gente acompanha a parte de hora extras também” (Entrevista 7A) “na hora que você *dá* uma advertência para o funcionário, provavelmente ou ele motiva ou ele vai desanimar de vez, normalmente vai desanimar de vez” (Entrevista 5A).

Na Classe 2, denominada de “Prioridades no TBL”, as palavras de destaque, como “Pessoa”, “Visão”, “Achar”, “Aspecto” e Parte”, e as diversas frases dos entrevistados demonstram a visão sobre os 03 Pilares dentro da Empresa A. Nota-se cuidado com as pessoas e meio ambiente, mas o maior foco é na Produção. São citados indicadores de produção. Por outro lado, alguns entrevistados trouxeram o não acompanhar os indicadores sociais e ambientais.

Algumas frases possibilitam um melhor entendimento do TBL na Empresa A: “com relação a indicadores ambientais e focados em pessoas, não me recordo agora de um indicador, se tiver algum, eu estou bem esquecida” (Entrevista 19A), “tem um cuidado com pessoas e meio ambiente, mas eu vejo que desses 3 aí, esse *aspecto* de produção é o que mais está intrínseco nele, assim sabe na forma dele atuar” (Entrevista 14A), “indicadores de pessoas como turnover, absenteísmo, promoções internas, não, isso não, indicador para ter uma *visão* do todo da equipe, isso não tem” (Entrevista 18A), “já *pessoas*, eu acredito que a minha função como líder, tem um peso maior realmente para tentar orientar e até mesmo ter essa percepção em pessoas, ambiental não, de produção sim, que são os indicadores que há nas áreas” (Entrevista 4A), “com relação aos cuidados com o meio ambiente e também os aspectos sociais sejam internas sejam externas da empresa no aspecto de meio

ambiente a gente tem algumas contenções para que a gente não prejudique o meio ambiente” (Entrevista 2A), “com relação as áreas que possuem uma visão mais completa, eu acho que a Área de Melhoria de Processos tem uma *visão* mais ampla, capacidade de enxergar mais essa complexidade das 03 dimensões *do triple bottom line* sabe” (Entrevista 20A), “acho que hoje o y grande dele é a produção e custos de produção, acho que ele age assim porque ele está sendo muito cobrado” (Entrevista 7A), “eu acho que na *parte* de resultados a equipe está muito focada, mas a *parte* social e de sustentabilidade, a gente tem algo, tem bastante a evoluir ainda” (Entrevista 1A).

Outras palavras como “Tentar”, “Cuidar”, “Ambiente”, “Social”, “Produção” e “Priorizo” citadas nesta Classe, demonstram também o foco de como os aspectos são trabalhados e priorizados na Empresa. Há também a visão do impacto que a Empresa gera nas pessoas na Comunidade. “Então, a gente tem nível de impacto para a comunidade, quantas *peessoas* participaram, como é que elas foram impactadas, ah como é que elas reagiram diante daquele evento” (Entrevista 20A).

Na Classe 3, denominada pelo pesquisador de “Planejamento e Acompanhamento da Produção”, as palavras de destaque são “Produzir”, “Consumo”, “Acompanhamento”, “Planejar” e “Água”, estão relacionadas à Produção / Indústria (Pilar Econômico) muito enfatizada pelos entrevistados, citando aspectos como planejar (planejamento), produzir, monitorar, consumo de insumos, formatos (kg, sacos, bag), KPIs etc. Um ponto de destaque também é a demonstração do cuidado com o consumo de água e geração de águas residuárias (efluentes) que demonstra que na produção há também um cuidado com aspecto ambiental relacionado ao processo produtivo.

Alguns exemplos de frases proporcionam melhor entendimento dos pontos citados desta Classe: “o que eu falei é difícil, porque a gente está muito envolvido, então o que fica na parte nossa é um *acompanhamento*, seja em big bag ou em saquinho, do que foi *planejado* e o que foi *produzido*” (Entrevista 17A), “nos fóruns que hoje a gente tem discussão que é desse nível, eu acho que a gente prioriza o resultado relacionado à conta de quanto você está gastando, quanto você está *produzindo* e quanto você está pagando essa conta” (Entrevista 1A), “é preciso *produzir* mais com menos, entre aspas, gastando, quanto menos eu gastar, maior vai ser o lucro da empresa” (Entrevista 7A), “a gente *acompanha* o *consumo* de água, a nossa emissão de carbono, a gente *acompanha* nosso descarte de resíduos, a gente

acompanha o nosso nível de reflorestamento” (Entrevista 20A), “na parte ambiental, tem o monitoramento de residuária, da *água* que vai sobrando do processo” (Entrevista 7A), “da parte ambiental, a gente tem indicadores de *consumo* de *água*, *consumo* de químicos, efluentes” (Entrevista 1A), “para consumir menos água, então esse trabalho que P&D também faz, que são projetos que a gente tem junto com a Indústria para a diminuir hoje essa quantidade de consumo de água ou de insumos” (Entrevista 16A).

Na Classe 4, denominado de “Controle e Indicadores de Produção”, as palavras de destaque “Controle”, “Claro”, “Produto”, “Entregar” e “Indicador” estão mais relacionadas ao Pilar Econômico, entenda-se Produção, que compõe o TBL, que é bastante trabalhado na Empresa A e que é acompanhado por Indicadores, sejam das próprias áreas ou gerais. Foram citados exemplos de indicadores pelos entrevistados, com destaque para os relacionados à produção e aos clientes (satisfação).

Exemplos de respostas dos entrevistados que proporcionam a visão ressaltada nesta Classe: “é um *controle* diário de custo, a gente tem a disponibilidade de equipamentos, então esses dois são os principais que a gente está olhando aí” (Entrevista 2A), “é mais produção mesmo, a questão de custos e produção, *indicador* diário eu gero para ele um *indicador* de custo da manutenção, a gente tem a verba de manutenção e aí eu faço o *controle* desse custo aí, mando para ele diariamente” (Entrevista 14A), “tenho *claro* as metas e *entregas*, porque na Qualidade o que refletiria isso, pensando na equipe, seria as reprovadas de *produtos*” (Entrevista 4A), “*claro* que não dá para negar que a gente é mais produtivo do que os outros aspectos, mas a gente tem a consciência de que é importante sim de tratar todos os aspectos” (Entrevista 8A), “olha eu acho que, por exemplo, a gente trabalha no controle da qualidade, então a gente trabalha para *entregar o produto* adequado para o *cliente* no caso” (Entrevista 19A), “nosso *indicador* de qualidade, se o produto está livre de microbiologia” (Entrevista 11A), “a gente tem bastante *indicadores* de produção, nós temos de custos disponibilidade de equipamentos” (Entrevista 12A), “então, aí através dessa questão de segurança de alimentos e aí por exemplo os requisitos que a gente tem de cliente também vai estar dentro do *indicador* de nível de serviço”. (Entrevista 3A)

Na Classe 5, denominada de “Foco na Segurança”, constam diversas palavras de destaque como “Acidente”, “Segurança”, “DDS”, “Desvio” e “Correto”, que

evidenciam a preocupação e o foco na segurança (Pilar Social) referente aos cuidados no dia a dia com as pessoas, equipamentos, operação, uso correto de EPIs, realização de DDS (Diálogos Diários de Segurança) e no meio ambiente (Pilar Ambiental) referente aos cuidados com os descartes e com os processos.

Alguns exemplos de respostas dos entrevistados evidenciam a importância desses aspectos na Empresa A: “*segurança* é um negócio que você nunca pode parar de olhar” (Entrevista 8A); “olha de pessoas a gente tem de *segurança*, que mexe com pessoas que é se teve algum desvio de *segurança*, se teve algum *acidente* ou incidente, a gente tem um registro de quase *acidentes*” (Entrevista 11A), “por exemplo, se o colaborador presenciou um quase *acidente*, ele faz um registro também e tem um indicador sobre isso de quase *acidente*, é para ser tratado aquele item lá que ocorreu um quase *acidente* para que não ocorra um *acidente* também” (Entrevista 2A), “esses DDS’s a gente trabalha forte assim a prevenção de um *acidente*” (Entrevista 16A), “hoje a gente procura, vamos dizer assim, a gente fala muito dentro da fábrica de *segurança*, então hoje é a principal preocupação nossa é *segurança*, qualidade e produção, então nessa escala *segurança*, qualidade e produção” (Entrevista 2A), “mas indicador ambiental de acompanhamento no meu quadro não, de pessoas é *segurança*, são os DDS’s, os quase *acidentes*, tem um indicador de quase *acidentes*” (Entrevista 13A), “líder se preocupa com o TBL, social, *segurança* das pessoas é foco do líder, se precisar parar a produção, para produção, econômico, entrega com qualidade produto, com qualidade, fazer o que está na receita, seguir os parâmetros, se tem *desvio*, para” (Entrevista 9A), “algum resíduo que tem, que vai ter um destino *correto*” (Entrevista 18A), “porque você já deve ter observado que a empresa é bem criteriosa nessas partes de qualidade, essas coisas de descarte de resíduos *correto*” (Entrevista 18A), “isto ocorre em todos os setores, ambiental, reciclagem, DDS, coleta seletiva, cada produto no seu lugar, cuidado no descarte correto, tem auditorias periódicas para ver se está certo, pessoal da Qualidade são bem críticos (Entrevista 9A).

Outras palavras que constam nesta Classe como “Colaborador”, “EPI”, “Incidente” e “POP que é o Programa de Observação de Pessoas” também demonstram o foco da Empresa A no tema Segurança. “Da parte de indicador de segurança, a gente tem o POP que a gente chama que é o programa de observação de pessoas” (Entrevista 2A).

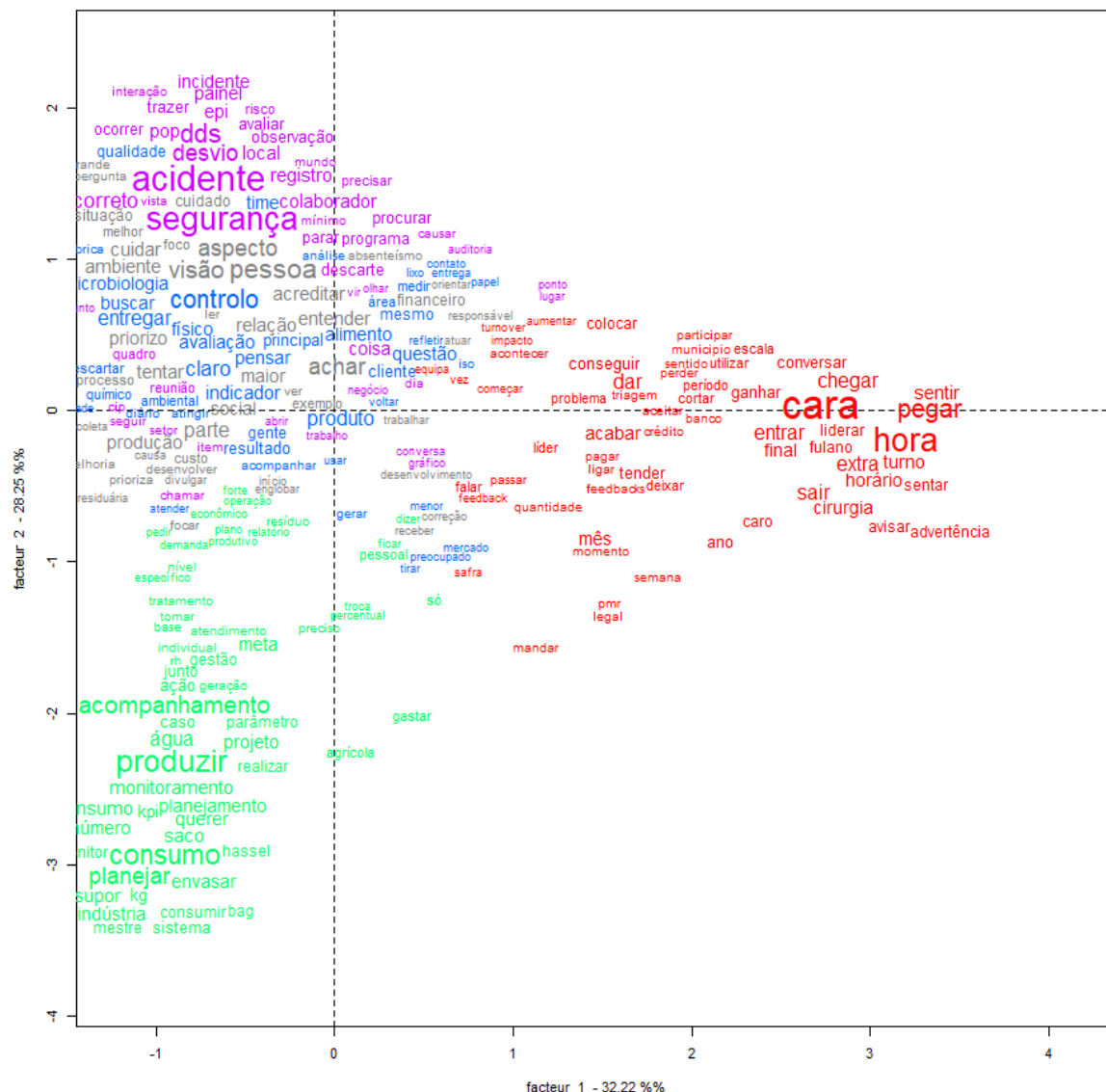
Tabela 3 - Dendograma de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) do Constructo TBL Empresa A

CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA A sobre Constructo TBL (78,05%)	1	Cuidado com as pessoas (21,25%)	Cara	72,20	88,00	Grupo 02 -Escritório (32,74%) Entrevistas de destaque: 05
			Hora	54,26	100,00	
			Pegar	34,32	100,00	
			Dar	23,25	60,87	
			Entrar	21,52	87,50	
	2	Prioridades no TBL (16,56%)	Pessoa	38,73	44,64	Grupo 01 -Direção (38,10%) Entrevistas de destaque: 04 e 20
			Visão	30,80	100,00	
			Achar	29,14	48,57	
			Aspecto	28,59	66,67	
			Parte	23,48	43,59	
	3	Planejamento e Acompanhamento da Produção (23,12%)	Produzir	45,94	85,00	Entrevistas de destaque: 17, 10 e 07
			Consumo	41,45	100,00	
			Acompanhamento	32,29	75,00	
			Planejar	27,28	100,00	
			Água	27,07	81,82	
	4	Controle e Indicadores de Produção (19,38%)	Controle	34,14	100,00	Entrevistas de destaque: 03 e 19
			Claro	24,38	87,50	
			Produto	21,44	48,57	
			Entregar	21,14	100,00	
			Indicador	18,73	36,36	
5	Foco na Segurança (19,69%)	Acidente	58,43	93,75	Grupo 03 - Operação (34,35%) Entrevistas de destaque: 02, 08, 09 e 18	
		Segurança	51,36	66,67		
		DDS	37,78	100,00		
		Desvio	29,19	100,00		
		Correto	24,79	71,43		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 23, podem ser vistas a interrelação das palavras que compõem as classes e podem ajudar no entendimento delas. Chamam atenção as palavras consumo, produzir e acompanhamento que reforça o foco no Pilar Produção (Econômico) como o mais citado entre os entrevistados. As palavras, segurança e desvio reforçam também a existência de indicadores de acompanhamento e cuidados com as pessoas. As palavras cara, que substitui pessoa e a palavra hora também demonstram uma ênfase no cuidado das pessoas, ponto também citados pelos entrevistados. As demais palavras aparecem bem pulverizadas nas classes já detalhadas anteriormente.

Figura 23 - Matriz Base do Dendograma de Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo TBL Empresa A (CHD)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.2.4. Análise de Matriz Satisfação com o Líder na Empresa A – Pontos Fortes e Pontos de Melhorias

Na questão 10 das entrevistas foi solicitado a cada entrevistado citar os pontos fortes que percebe em si, no caso dos próprios Líderes, ou que são percebidos na atuação da Liderança, no caso da Direção e dos Liderados. Cada entrevistado pôde expressar a sua opinião livremente. Os pontos citados foram consolidados e serviram de base para a Análise de Matriz do Iramuteq com foco na frequência múltipla

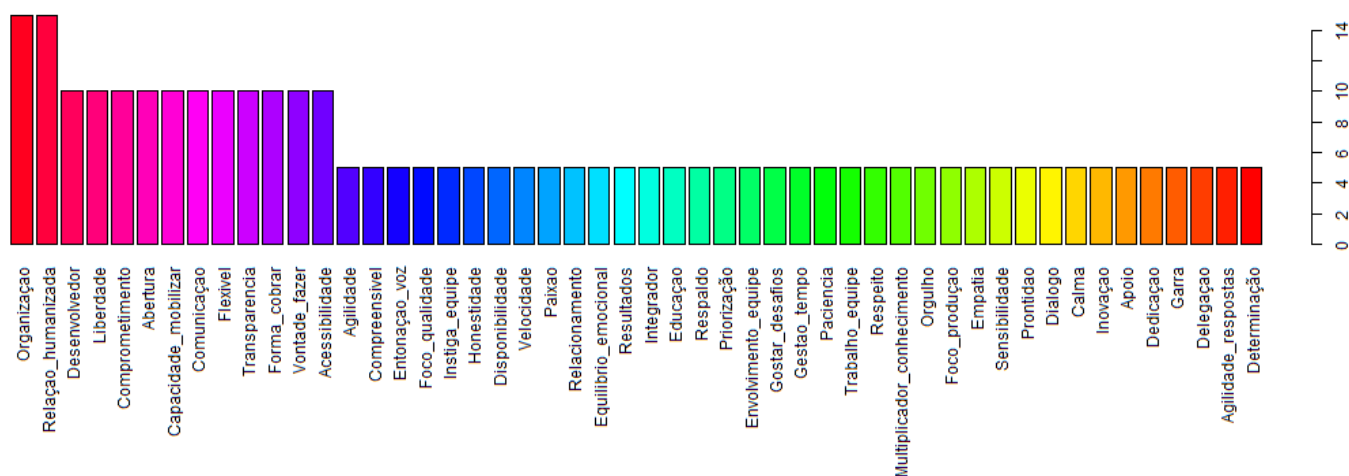
(quantidade citada e ordem de evocação), sendo que muitos deles fazem parte da postura do Líder Assertivo e Sustentável e que podem ser vistos na Figura 24.

Com base na opinião dos entrevistados, a questão da organização na atuação do Líder, pressupondo os impactos que isto pode gerar tanto nas relações pessoais como na agilidade e apoio para o alcance dos resultados, e o estabelecimento de relações humanizadas, onde o aspecto da preocupação do Líder com questões pessoais vivenciadas pelos Liderados, como levar um filho ao médico ou precisar sair mais cedo para resolver alguma questão particular, foram citadas como diferenciais na atuação dele.

Na sequência, aparecem aspectos positivos como a postura do Líder de desenvolvedor, ou seja, trata-se do Líder que busca desenvolver a equipe, busca desafiá-la e apoiar na sua melhoria e superação, o Líder que dá liberdade, ou seja, que não fica cobrando o tempo inteiro, o Líder que demonstra comprometimento com a equipe e Empresa, que proporciona abertura para ouvir, gerando relações nas quais os Liderados não demonstram receio de perguntar, de interagir com o Líder, a capacidade de mobilizar, ou seja, de motivar a equipe para o alcance dos resultados, a comunicação, que é base das relações, foi também percebida já como um ponto positivo em alguns Líderes, a postura flexível contrapondo a postura rígida e que vai ao encontro do Líder que ouve opiniões, a transparência na forma de se relacionar com as equipes, a forma de cobrar a realização das atividades, de forma respeitosa e próxima, a vontade de fazer dos Líderes, de realizar, de entregar, de fazer o que é o certo foi muito enfatizada pelos representantes da Direção e a acessibilidade, citada pelos entrevistados como a postura de facilitar o acesso e interações com os Liderados, deixar a porta aberta, foram pontos de destaque na atuação dos Líderes na Empresa A.

Outros aspectos também foram citados como positivos e podem ser vistos também na Figura 24, mas tiveram uma frequência / posição na evocação menores que os aspectos citados acima.

Figura 24 - Análise de Matriz Frequência Múltipla da Satisfação com Líder Empresa A – Pontos Fortes



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

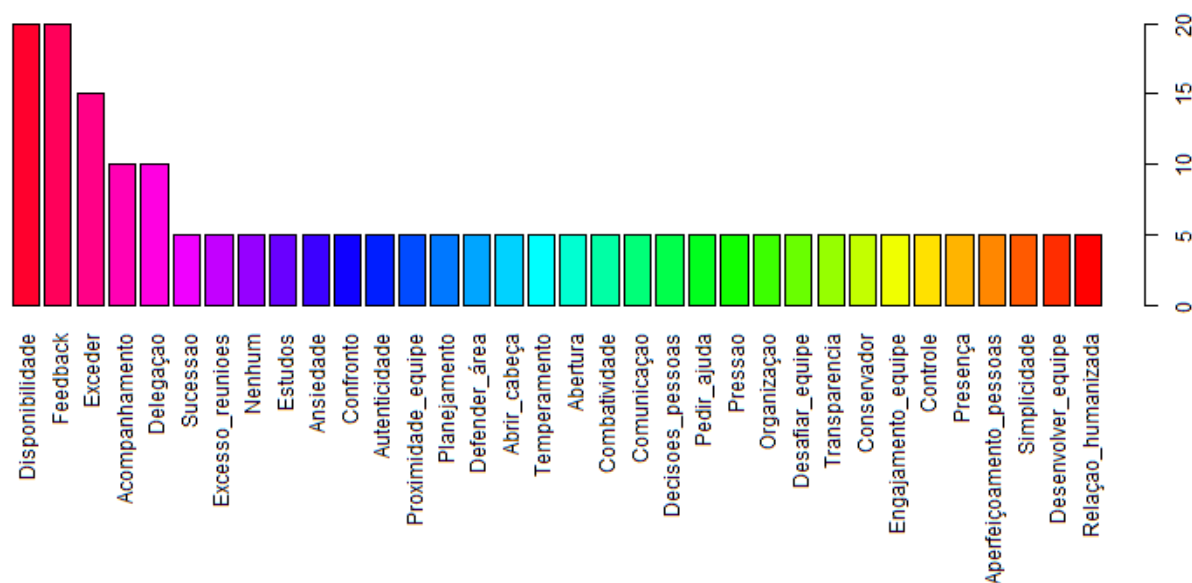
Na mesma questão, os entrevistados citaram os pontos de melhorias na atuação dos Líderes (Figura 25). De uma forma geral, foram citados menos pontos de melhorias do que os pontos fortes tratados no tópico anterior.

Com base na opinião dos entrevistados, a questão da disponibilidade do Líder, que segundo os entrevistados, é decorrente de uma melhor organização, de um menor foco nas tarefas e e-mails, é base para que o Líder possa se aproximar dos Liderados no dia a dia, e a questão da melhoria, padronização e maior frequência dos feedbacks despontam como os pontos de maior atenção.

Na sequência a atenção aos excessos, o maior acompanhamento, que pode ser entendido também pela proximidade do Líder com os Liderados, e a delegação, o não fazer pelo Liderado, o alinhar os desafios as serem alcançados, aparecem como pontos importantes.

Na Figura 25, também aparecem outros itens menos citados, mas que também são importantes para a atuação do Líder Assertivo e Sustentável, como maior delegação, cuidado com excessos de reuniões, confronto, a autenticidade, o defender a área, temperamento, abertura, combatividade, comunicação, dentre outros.

Figura 25 - Análise de Matriz Frequência Múltipla do Constructo Satisfação com Líder Empresa A – Pontos de Melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.3. Análise Estatística dos Questionários

Nesta seção, como informações adicionais da pesquisa, são apresentadas algumas análises estatísticas com base nas 63 questões respondidas por 49 colaboradores da Empresa A. São apresentadas informações em 02 perspectivas: a) estatística descritiva e b) gráficos e quadros comparativos de algumas questões específicas. Todas essas informações são utilizadas para maior embasamento e complementação de pontos vistos e analisados nas seções anteriores com base nas entrevistas.

4.1.3.1. Análise Descritiva Geral

Na Tabela 4 são apresentadas algumas informações da estatística descritiva de 14 variáveis (categorias) individuais referentes a 45 questões respondidas pelos participantes com base no uso do software SPSS. As demais questões 31 a 45 que se referem aos 03 níveis da variável Assertividade (equilíbrio, falta ou excesso) e as questões 61 a 63 que se referem à postura do líder e do tipo de cultura que serão analisadas separadamente em tópicos seguintes. Na Tabela 4 constam informações

de 49 respondentes de cada questão, as notas mínimas e máximas dadas em cada resposta, a soma total de pontos obtidos em cada resposta (somatório das notas) que possibilitará a comparação com os pontos totais possíveis ($49 \times 5 = 245$ pontos), a média das notas dadas (de 1 a 5), o desvio padrão em relação à média, a variância representando o quadrado do desvio padrão e o percentual de pontos obtidos em relação aos 100% possíveis. As informações estão organizadas por ordem decrescente das médias das variáveis individuais, o que possibilita a verificação das variáveis mais bem avaliadas até as mais mal avaliadas. Todas estas informações são base para as análises mais específicas apresentadas nos tópicos seguintes.

Uma tabela mais detalhada, incluindo as variáveis únicas e as questões referentes a cada variável individual da Empresa A, pode ser vista no Apêndice H.

Tabela 4 - Estatística Descritiva dos 49 questionários respondidos na Empresa A sem Variável Assertividade (Equilíbrio, Falta ou Excesso) e médias em ordem decrescente

VARIÁVEL INDIVIDUAL	QTDE RESPONDENTES	NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA	SOMA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA	% PONTOS
VAR RESP DIVERSIDADE 2	49	4,0	5,0	234	4,78	,4216	,178	95,51%
VAR GOVERNANÇA 1	49	2,0	5,0	226	4,61	,6395	,409	92,24%
VAR RESP DIVERSIDADE 1	49	1,0	5,0	225	4,59	,7615	,580	91,84%
VAR GOVERNANÇA 3	49	2,0	5,0	224	4,57	,7360	,542	91,43%
VAR SOCIAL 3	49	2,0	5,0	224	4,57	,7638	,583	91,43%
VAR ÉTICA 2	49	2,0	5,0	221	4,51	,7394	,547	90,20%
VAR STAKEHOLDERS 2	49	2,0	5,0	221	4,51	,7938	,630	90,20%
VAR ECONÔMICO 3	49	2,0	5,0	217	4,43	,7638	,583	88,57%
VAR CAP MOB E ENG 3	49	1,0	5,0	217	4,43	1,0000	1,000	88,57%
VAR ECONÔMICO 2	49	2,0	5,0	217	4,43	,7906	,625	88,57%
VAR ÉTICA 1	49	2,0	5,0	216	4,41	,7884	,622	88,16%
VAR AMBIENTAL 2	49	2,0	5,0	216	4,41	,8641	,747	88,16%
VAR GOVERNANÇA 2	49	1,0	5,0	215	4,39	,9750	,951	87,76%
VAR ECONÔMICO 1	49	2,0	5,0	215	4,39	,8118	,659	87,76%
VAR FEEDBACK 1	49	1,0	5,0	215	4,39	,8118	,659	87,76%
VAR AMBIENTAL 1	49	2,0	5,0	215	4,39	,8371	,701	87,76%
VAR ÉTICA 3	49	3,0	5,0	215	4,39	,6713	,451	87,76%
VAR INTEGRIDADE 3	49	1,0	5,0	214	4,37	,9059	,821	87,35%
VAR RESP DIVERSIDADE 3	49	2,0	5,0	214	4,37	,8340	,696	87,35%
VAR STAKEHOLDERS 1	49	1,0	5,0	213	4,35	,9254	,856	86,94%
VAR SOCIAL 2	49	2,0	5,0	212	4,33	,8512	,724	86,53%
VAR AMBIENTAL 3	49	1,0	5,0	211	4,31	1,0449	1,092	86,12%
VAR COMUNICAÇÃO 1	49	1,0	5,0	210	4,29	1,1180	1,250	85,71%

VAR SOCIAL 4	49	2,0	5,0	210	4,29	,8165	,667	85,71%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 2	49	2,0	5,0	210	4,29	,8416	,708	85,71%
VAR SOCIAL 1	49	2,0	5,0	209	4,27	,8360	,699	85,31%
VAR FEEDBACK 3	49	2,0	5,0	208	4,24	,9249	,855	84,90%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 2	49	1,0	5,0	208	4,24	,9472	,897	84,90%
VAR AMBIENTAL 4	49	1,0	5,0	207	4,22	,9413	,886	84,49%
VAR INTEGRIDADE 1	49	1,0	5,0	206	4,20	,9570	,916	84,08%
VAR COMUNICAÇÃO 2	49	1,0	5,0	206	4,20	1,0797	1,166	84,08%
VAR CAP MOB E ENG 1	49	2,0	5,0	205	4,18	,8821	,778	83,67%
VAR EQUÍBRIO 2	49	1,0	5,0	205	4,18	,9281	,861	83,67%
VAR COMUNICAÇÃO 3	49	1,0	5,0	205	4,18	,9932	,986	83,67%
VAR FEEDBACK 2	49	1,0	5,0	204	4,16	1,1429	1,306	83,27%
VAR ECONÔMICO 4	49	2,0	5,0	204	4,16	,9649	,931	83,27%
VAR EQUÍBRIO 1	49	2,0	5,0	204	4,16	,9431	,889	83,27%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 3	49	1,0	5,0	202	4,12	1,1661	1,360	82,45%
VAR STAKEHOLDERS 3	49	1,0	5,0	201	4,10	1,1226	1,260	82,04%
VAR CAP MOB E ENG 2	49	1,0	5,0	200	4,08	1,1335	1,285	81,63%
VAR EQUÍBRIO 3	49	1,0	5,0	199	4,06	1,0085	1,017	81,22%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 1	49	1,0	5,0	199	4,06	1,0686	1,142	81,22%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 1	49	1,0	5,0	197	4,02	1,3306	1,770	80,41%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 3	49	1,0	5,0	194	3,96	1,2069	1,457	79,18%
VAR INTEGRIDADE 2	49	1,0	5,0	190	3,88	,9923	,985	77,55%

Fonte: SPSS (2023)

4.1.3.2. Análise Variáveis Únicas

Na Tabela 5 são apresentadas as médias das notas das questões relativas a cada variável única (resultado das variáveis individuais apresentadas anteriormente) e estão organizadas por ordem decrescentes e com o % de pontos alcançados dos 100% possíveis, se todas as notas tivessem sido 5,00. Alguns aspectos podem ser observados:

Na metade superior da Tabela 5 onde constam as variáveis (categorias) mais bem avaliadas, aparecem o Respeito à Diversidade, Governança e Ética na atuação do Líder com as melhores avaliações, ou seja, postura do Líder que atua respeitando à diversidade nas equipes, alinhado com as práticas de Governança e de forma ética. Na sequência, variáveis relacionadas à Empresa referentes ao *Triple Bottom Line* chamam atenção positivamente. Os Pilares Social, Econômico e Ambiental, mais bem avaliados nesta sequência, aparecem com avaliações bem próximas, seguido pela visão do Líder sobre os Stakeholders (partes interessadas).

Já na metade inferior da Tabela 5 onde constam as variáveis mais mal avaliadas, percebe-se que os aspectos relacionados a sua autoavaliação, equilíbrio, integridade, comunicação, capacidade de mobilizar e engajar e os feedbacks, relacionadas diretamente à atuação dos Líderes, aparecem no grupo das piores avaliações. O nível de satisfação dos respondentes com os líderes também ficou entre as piores médias.

Tabela 5 - Médias das Notas por Variáveis únicas em ordem decrescente Empresa A

VARIÁVEIS ÚNICAS	MÉDIA DAS NOTAS	% DOS PONTOS POSSÍVEIS
VAR RESP DIVERSIDADE	4,58	91,6%
VAR GOVERNANÇA	4,52	90,5%
VAR ÉTICA	4,44	88,7%
VAR SOCIAL	4,36	87,2%
VAR ECONÔMICO	4,35	87,0%
VAR AMBIENTAL	4,33	86,6%
VAR STAKEHOLDERS	4,32	86,4%
VAR FEEDBACK	4,27	85,3%
VAR CAP MOB E ENG	4,23	84,6%
VAR COMUNICAÇÃO	4,22	84,5%
VAR INTEGRIDADE	4,15	83,0%
VAR EQUÍBRIO	4,14	82,7%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER	4,13	82,6%
VAR AUTOAVALIAÇÃO	4,10	82,0%
TOTAL GERAL	4,30	86,0%

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

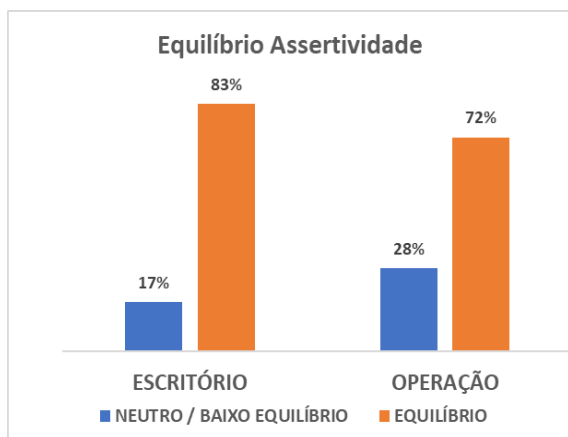
4.1.1.1. Análise Nível da Assertividade

O conjunto de 15 questões (da 31 a 45 do questionário), divididas em 03 subconjuntos de 05 questões (31 a 35, 36 a 40, 41 a 45) buscaram identificar o nível de “equilíbrio, falta ou excesso” de assertividade dos Líderes, respectivamente, com base nas respostas dos participantes. A partir dos questionários respondidos, foram elaborados gráficos considerando as notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo) “Baixo Equilíbrio”, 3 (nem concordo, nem discordo) como “Neutro” e 4 ou 5 (concordo ou concordo totalmente) como “Equilíbrio” e como validadores do aspecto analisado em cada conjunto de perguntas que são apresentados a seguir.

Na Figura 26, observa-se que 83% dos Líderes de Escritório e 72% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos

que caracterizam o Líder Assertivo. Os demais 17% e 28%, respectivamente, são vistos como indiferentes (neutros) ou pouco assertivos (baixos). Comparando-se de forma simples os Líderes pelo local de atuação, os Líderes de Escritório parecem ser vistos com comportamentos um pouco mais assertivos que os da Operação.

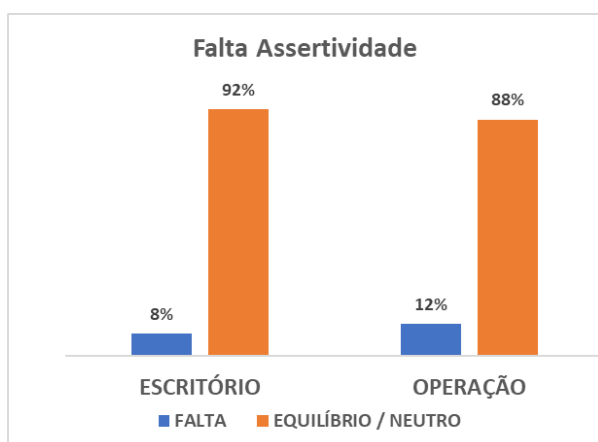
Figura 26 - % Líderes que demonstram Equilíbrio da Assertividade Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 27, cujas respostas de 1 a 5 representam uma “escala invertida”, observa-se que 8% dos Líderes de Escritório e 12% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos que caracterizam a falta de assertividade do que se espera de um Líder. Os demais 92% e 88%, respectivamente, são vistos como indiferentes ou com assertividade equilibrada. Comparando-se os Líderes pelo local de atuação, numa análise comparativa simples, nos Líderes da Operação faltam mais comportamentos assertivos do que nos Líderes de Escritório.

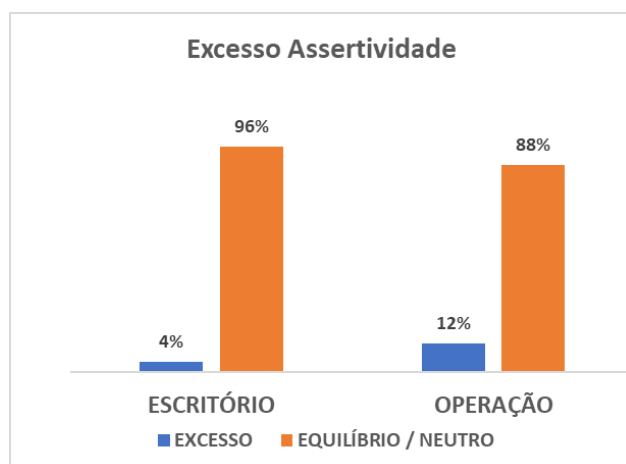
Figura 27 - % Líderes que demonstram Falta da Assertividade Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 28, cujas respostas de 1 a 5 também representam uma “escala invertida”, observa-se que 4% dos Líderes de Escritório e 12% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos que caracterizam o excesso de assertividade do que se espera de um Líder. Os demais 96% e 88%, respectivamente, são vistos como indiferentes ou com assertividade equilibrada. Comparando-se os Líderes pelo local de atuação, numa análise comparativa simples, há nos Líderes da Operação maior percepção de excesso de comportamentos assertivos do que nos Líderes de Escritório.

Figura 28 - % Líderes que demonstram Excesso da Assertividade Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.1.2. Análise Postura do Líder

A questão 61 de múltipla escolha respondida pelos participantes, elaborada com base nos estudos de Ames (2009) sobre falta ou excesso de assertividade, possibilitou o enquadramento dos Líderes da Empresa A nas 04 categorias definidas por Ames (Consciente, Inconsciente, Motivado e Paralisado).

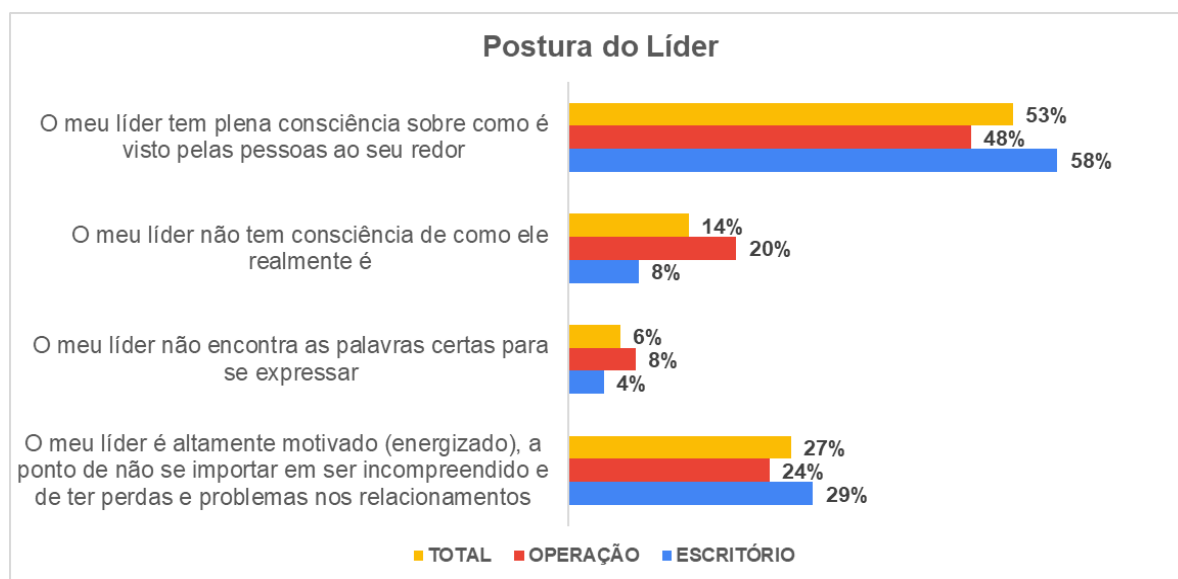
Na Figura 29, pode ser observado que os respondentes sinalizam que:

- 53% dos Líderes são vistos como Conscientes, ou seja, 5 em cada 10 líderes são vistos como possuidores de plena consciência de como atuam. Os Líderes de Escritório apresentaram mais esta postura (58%) do que os da Operação (48%);
- 14% dos Líderes são vistos como Inconscientes. Os Líderes da Operação apresentaram mais esta postura (20%) do que os de Escritório (8%);
- 6% dos Líderes são vistos como Paralisados. Os Líderes da Operação apresentaram mais esta postura (8%) do que os de Escritório (4%);

- 27% dos Líderes são vistos como Motivados. Apesar de apresentarem % muito próximos, os Líderes de Escritório apresentaram mais esta postura (29%) do que os da Operação (24%).

- Um ponto que chama atenção é que nos líderes da Operação, 3 em cada 10 podem não ter consciência de como realmente são (Inconscientes) ou de encontrarem palavras para se expressar (Paralisados). No Escritório, 1 em cada 10 são vistos com esta postura.

Figura 29 -Tipos de Posturas dos Líderes Empresa A conforme classificação de Ames



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.1.3. Análise Cultural Organizacional

As questões 62 e 63 de múltipla escolha respondidas pelos participantes, elaboradas com base nos estudos de Cameron e Quinn (2011) sobre o tipo de cultura prevalecente na Empresa A, podendo ser enquadrada nos seguintes quadrantes: clã – quadrante de colaboração; adhocracia – quadrante de criação; mercado – quadrante concorrente; hierárquico – quadrante de controle.

Ao observarmos o Tabela 6, baseado nas respostas, os participantes parecem sinalizar que a Empresa A apresenta uma Cultura com maior foco no interno, na integração dos colaboradores e na unidade (Eixo X) e postura mais flexível, discreta e dinâmica (Eixo Y). Considerando que as respostas trazem uma visão geral da Cultura da Organização, mas que podem ser percebidas a existência de subculturas

em determinadas áreas. Apesar da maioria dos respondentes considerar que na Empresa A prevalece a postura mais flexível, discreta e dinâmica (Eixo dos Y), na Operação, por exemplo, há sinalização de uma cultura prevalecente baseada na estabilidade, ordem e controle (61% dos respondentes da Operação).

Tabela 6 - Classificação do Tipo de Cultura Empresa A

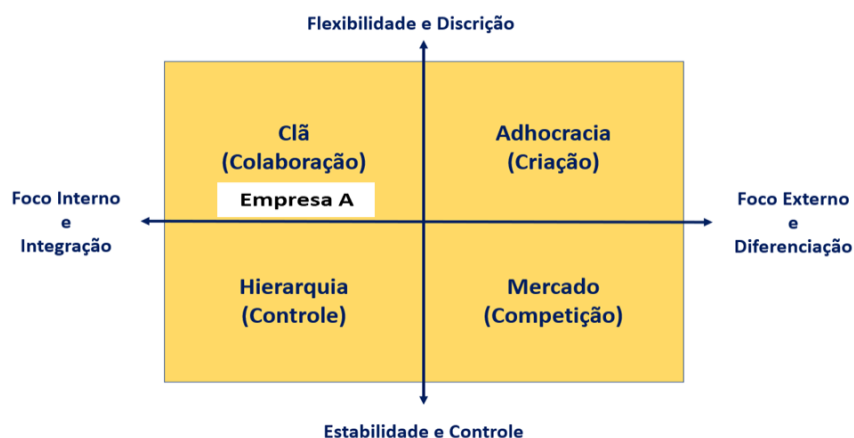
CULTURA EIXO X			
FOCO	ESCRITÓRIO	OPERAÇÃO	TOTAL
A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público externo, na diferenciação nas relações com os stakeholders externos e na rivalidade / competitividade com outras empresas	9	5	14
A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público interno, na integração dos seus colaboradores e na unidade	15	20	35
TOTAL	24	25	49

CULTURA EIXO Y			
FOCO	ESCRITÓRIO	OPERAÇÃO	TOTAL
O dia a dia organizacional é marcado por "estabilidade, ordem e controle"	4	17	21
O dia a dia organizacional é marcado por "flexibilidade, discrição e dinamismo"	20	8	28
TOTAL	24	25	49

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 30: Posicionamento Cultura Empresa A conforme Cameron e Quinn, observa-se que a Cultura Organizacional predominante é a do Clã (Colaboração), marcada por maior flexibilidade, discrição, dinamismo, foco interno, integração e unidade.

Figura 30 - Posicionamento Cultura Empresa A conforme Cameron e Quinn



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.1.2. Discussões e Debates LAS na Empresa A

4.1.2.1. Análise Geral das Entrevistas sobre respostas dos entrevistados sobre os Constructos que compõem o Modelo LAS Líder Assertivo (Assertividade)

Muitos entrevistados do Escritório e Operação citaram que os Líderes buscam estar próximos dos Liderados, que há um movimento de abertura, do ouvir, de diálogos, do influenciar e ser influenciado, discussões baseadas em dados, reuniões e acompanhamentos. Foram dados exemplos de mudanças de opiniões baseadas em comunicações entre Líderes e Liderados. A estrutura do feedback de elogios em público ou particular e de pontos de correção em particular foi bem citada e parece ser bem entendida pelos Líderes Escritório e Operação, foram feitos comentários ou citados exemplos da ocorrência de feedbacks positivos do Líder pessoalmente, entre Líder e Liderado, em reuniões (Diálogos Diários de Segurança - DDS, Diálogos Diários de Qualidade - DDQ, Acompanhamentos) ou por whatsapp / e-mails, sendo estes muito utilizados pelos Líderes da Operação, enfatizado que o feedback anual da Avaliação de Desempenho é bem realizado pelo Líder. Citados exemplos de Líderes que assumem erros e de que não há o enfoque do Líder em punir erros, que há relação de confiança e abertura. Líderes deixam claro os papéis e responsabilidades dos Liderados com base na comunicação, nos feedbacks, utilizando também as descrições de cargos, planilhas de atividades, quadro de indicadores. Na Operação, líderes utilizam DDS como forma de mobilização e enfatizando o “senso de dono”. Líderes falam bem em grupo, principalmente de temas que dominam (muitas citações). Tanto no Escritório como na Operação, percebe-se o não registro de líderes tendo que gritar para serem entendidos ou atendidos (muitas citações). Líder da Operação disse que não fala mole, fala com respeito e de forma enfática. Depoimentos de que há momentos calorosos, mas nunca precisou gritar, nunca viu Líderes gritarem e percebe que, se isto ocorrer hoje, não é mais aceito. Aspecto defendido por Jankelova et al. (2019) de que há necessidade de atenção e atuação nos “fatores softs” como as formas de gestão e de relacionamento entre os participantes do Agronegócio.

Por outro lado, ocorrem casos, aparentemente pontuais, nos quais a “temperatura sobe” que as discussões e diálogos tornam-se mais enfáticos, com risco

de imposição, percebendo-se oportunidades de diálogos mais humanizados, como também alguns Líderes não lembraram de situações que mudaram de opiniões por influência dos Liderados. Comunicação em casos pontuais é impactada porque o Liderado tem a percepção de que responde a 02 Líderes (Exemplos no Escritório e na Operação). Representante da Direção da Empresa trouxe informação de que há uma cultura de feedback, mas isto é contraposto por diversos entrevistados de que há espaço para que os feedbacks sejam mais frequentes, que não fiquem restritos ao feedback anual da Avaliação de Desempenho. Casos pontuais de Líderes que dão feedbacks de correção na frente de colegas, principalmente na Operação. Várias citações de que os Líderes, tanto do Escritório como da Operação, são mais reservados, menos emotivos, não demonstrando muito as emoções, não querem transparecer os sentimentos e emoções. Alguns depoimentos de não acesso a descrição de cargos. Na Operação, um Líder citou não conhecer a descrição dos cargos dos operadores que formam a sua equipe. Alguns Líderes preferem deixar que o outro fale quando são temas que não dominam. Com relação ao Líder levantar a voz, algumas citações pontuais, de que percebe que ocorre em outras áreas na Operação, de que esta prática diminuiu, mas ainda existe.

Com base nas entrevistas, percebe-se que diversos aspectos do Líder Assertivo ocorrem na atuação dos Líderes, como comunicação direta, equilíbrio entre o individual e social, feedbacks de elogios em público e correção em particular, admissão de erros e equilíbrio na assertividade. Interessante os meios de mobilização e engajamento que, além do diálogo entre Líder e Liderado como base, uso de novas formas como e-mails, DDS, DDQ, Workshop e Descrição dos Cargos. Com relação a assertividade, na maioria dos casos percebe-se que prevalece o equilíbrio, que é um ponto fundamental do Líder Assertivo, pois calibrar a assertividade para as várias situações de relações interpessoais é um predicado da liderança efetiva (AMES E FLYNN, 2007).

Por outro lado, há alguns casos de excesso, principalmente na Operação, onde parecem ocorrer mais do que nos Escritórios, com exceção do Armazém, onde foi citado excesso também. Há espaço claro para feedbacks mais comuns e de fortalecimento dessa Cultura na Empresa. No aspecto da autoestima equilibrada, a maioria dos Líderes demonstram serem mais reservados e não demonstram muito as emoções, aspecto que não é uma das características do Líder Assertivo. O Líder

Assertivo “expressa seus sentimentos e opiniões de concordância e discordância com tranquilidade” (MARTINS, 2017, p.39).

Líder Sustentável (Postura Sustentável)

Percebe-se diversos comentários de que os Líderes de Escritório e da Operação respeitam à diversidade nas equipes, sendo um aspecto bem positivo, sem registros de situações de discriminação ou problemas por cor, religião, orientação sexual. As diversas iniciativas da Empresa, como Código e Canal de Ética, Workshop sobre Diversidade, Workshop sobre Lideranças Femininas, alguns Programas inclusivos (Jovens Aprendizes) e a não aceitação de comentários preconceituosos parecem favorecer essa postura dos Líderes de respeito à diversidade. Líderes atuando de forma ética e íntegra, muito influenciados pelo cumprimento de legislação e diversas certificações da Empresa. Líderes da Operação enfatizando o cumprimento dos procedimentos operacionais. Vários exemplos de Líderes de Escritório e Operação cumprindo o que prometem, principalmente em movimentações salariais e de cargos. As diversas iniciativas sobre Governança implementadas pela Empresa, juntamente com a melhoria do processo de comunicação da Empresa, parecem favorecer a compreensão do tema pelos Líderes e a atuação alinhada com essas práticas. Destaque para o Relatório de Sustentabilidade da Empresa. Atuação forte da Empresa junto às comunidades onde possui Unidades. Líderes com percepções sobre Clientes, Fornecedores e Órgãos Fiscalizadores. Destaque para a aproximação com Fornecedores de leveduras (Cervejarias), Workshop de Produção (reforço na visão de todos e dos Stakeholders), atuação e atenção com outros setores internos e com as próprias equipes. Aspectos defendidos por Voltolini (2011) sobre o Líder Sustentável são percebidos na Empresa A. “Integridade e diversidade são princípios norteadores na atuação deste tipo de Líder” (VOLTOLINI, 2011)

Por outro lado, há casos pontuais de Líderes que percebem brincadeiras / piadinhas que podem impactar nas pessoas. Há espaço para maior aceitação plena das opções, maior inclusão de mulheres em posições de Liderança e nas Operações, por exemplo, e de negros na Empresa. Na questão do cumprimento de procedimentos técnicos, 02 exemplos de Líderes de Escritório que aceitaram descumpri-los. Citadas situações de descumprir o que prometeram em virtude de mudanças na Empresa que geraram desconforto dos Líderes. Na questão da Governança, há oportunidade de maior apropriação e comunicação pelos Líderes dos resultados econômico-

financeiros da Empresa (estratégicos) que precisam ser divulgados de forma mais ágil e transparente. Líderes de Escritório e Operação ainda parecem distantes da Comunidade. Diversos comentários sobre a não atuação próxima às comunidades. Não percebem a Matriz de Materialidade. Este ponto demonstra uma oportunidade ampliação da visão a atuação mais próxima e direta com os stakeholders que abrange o “senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios às partes interessadas” (VOLTOLINI, 2011).

Satisfação com o Líder

Dos 20 entrevistados, quando questionados sobre a satisfação com a atuação dos Líderes (visão da Direção e Liderados) ou sua própria atuação (visão dos Líderes), 17 disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes e 03 disseram estar insatisfeitos sobre a atuação dos Líderes, sendo os insatisfeitos: 01 Líder de Escritório, 01 Líder da Operação e 01 Representante da Direção. Todos os Liderados, sejam do Escritório ou Operação, disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes.

De uma forma geral, a Satisfação com o Líder é muito baseada na forma de relacionamento, no jeito de falar, na proximidade, transparência, liberdade, flexibilidade, agilidade, busca pela melhoria e desenvolvimento dos Liderados, feedbacks, elogios. Na Operação, Líderes focados também em resultados, nos ativos e custos. Foram citados diversos pontos fortes dos Líderes, como acessibilidade, desenvolvimento dos Liderados, forma de cobrar, comunicação aberta etc.

Por outro lado, citação pontual sobre comando e controle, necessidade de mais feedbacks, de atuação como Líder Educador, de conseguirem mais tempo para estar com os Liderados. Como pontos de melhorias pode-se destacar mais feedbacks, estarem mais próximos, desenvolvimento de relações mais humanizadas, e um ponto interessante em alguns Líderes do Escritório e da Operação é o da necessidade de conseguirem confrontar opiniões e defender com mais ênfase os seus pontos de vista e da equipe que lidera perante outras áreas que é um dos pontos fundamentais na atuação do Líder Assertivo e Sustentável.

Triple Bottom Line (TBL)

Na visão da Direção, o foco do TBL está distribuído em 30% Gente, 10% Ambiental e 60% Resultados. Foco nos aspectos Econômicos, de Produção Indicadores, de Segurança das Pessoas, na ética, condições adequadas de trabalho.

Líderes da Operação demonstram estarem muito focados em atuar nos 03 Pilares, percepção corroborado pelos Liderados da Operação. Com relação a priorização dos Pilares, o Econômico / Produção desponta como o que os entrevistados dão maior atenção e importância, apesar de Liderados da Operação citarem que os Líderes se preocupam com os 03 aspectos, acha, que está balanceado, Segurança como “um negócio inviolável” e Qualidade dos Produtos também são citados como importantes para o Negócio. Há exemplos de indicadores de acompanhamento dos 03 Pilares. Há também Indicador de Acompanhamento da Satisfação de Clientes. Líderes e Liderados da Operação citaram também Indicadores de Segurança e Operacionais.

Por outro lado, os Pilares Ambiental e Social precisam ser reforçados, os Líderes precisam ampliar a compreensão sobre suas contribuições no tema, pouca atuação direta dos Líderes junto à Comunidade, Líderes de Escritório reconhecem não ter tanta atuação na parte de Ambiental e Social. A base destes Pilares é muito relacionada ao cumprimento da Legislação. Percepção de não muita interação dos Líderes na Comunidade. A priorização do Econômico impacta na atenção aos Pilares Ambiental e Social. Representante da Operação não soube citar exemplos de Indicadores Sociais. Líderes e Liderados de Escritório e Operação comentaram que não possuem Indicadores Ambientais e Sociais na sua Área e que não acompanham estes tipos de indicadores. Líderes de Escritório não citaram acompanhamento de indicadores de segurança dos colaboradores. Apesar de maior enfoque no Econômico / Produção, alguns aspectos defendidos por Elkington (1997) podem ser vistos na Empresa A. “As dimensões do TBL, compreendem: econômico que representa o lucro e o lucro por ação; ambiental que indica a agenda e foco ambiental para atendimento das expectativas do mercado; e social que compreende as questões sociais, políticas e éticas, relação com as comunidades, forma de tratar os colaboradores (ELKINGTON, 1997).

Cultura Organizacional

Foram citados pelos entrevistados diversos aspectos que compõem a Cultura da Empresa, tais como: Segurança, Qualidade dos Produtos, Pessoas, Inovação, Cliente, Geração de Resultados, Respeito à Comunidade, Responsabilidade Social. A Segurança, Pessoas e Qualidade foram fortemente citados em todos os Grupos de Entrevistados. Foco em Produção e Custos aparecem também como base. Nos Entrevistados da Operação, a questão da Segurança apareceu muito forte. Percebe-

se também que a Cultura de Sustentabilidade vem sendo mais discutida na Empresa. As Certificações parecem estar influenciando neste maior foco. O Relatório de Sustentabilidade é um instrumento muito citado pelos entrevistados.

Por outro lado, há oportunidade de revisão da Cultura que foi inicialmente explicitada há mais de 10 anos. Necessário maior conexão e ênfase no contexto atual. Pontos de atenção é que a Cultura de Sustentabilidade não seja somente vista como cumprimento da Legislação e das exigências de Certificações, como que também que o enfoque no Econômico (Produção e Qualidade) não impacte na atenção e atuação similar nos Pilares Ambiental e Social. Muitos entrevistados associando Sustentabilidade somente com aspectos ambientais

4.1.2.2. Análise dos Dendogramas das Classificações Hierárquicas Descendentes (CHD)

Líder Assertivo (Assertividade)

Considerando as informações oriundas das análises realizadas com base no Iramuteq que gerou o dendrograma da classificação hierárquica das palavras e as matrizes da distribuição de palavras e das entrevistas, nota-se que no constructo Líder Assertivo na Empresa A, aparecem os aspectos defendidos por Martins (2017) relacionados aos cuidados com a comunicação pelos Líderes, o estilo de comunicação do Líder que busca estar próximo e respeitando as opiniões, ratificado pela abertura para opiniões, decisões e erros, incluindo a ocorrência da aceitação do erro. A visão do Processo de Feedback que, de uma forma geral, segue uma premissa básica de elogios em público ou individuais e correções em particular, mas que ainda não é vista como algo cultural e que demanda maior frequência, e a forma de deixar os papéis e responsabilidades dos Liderados, além das conversas, o uso de forma de esclarecer, onde a descrição dos cargos aparece como um instrumento importante e com destaque.

Líder Sustentável

Nas análises realizadas com o auxílio do Iramuteq sobre o Constructo Líder Sustentável, os aspectos que ficaram mais evidentes estão relacionados ao prometer e cumprir pelos Líderes, base de uma atuação ética e íntegra por parte dos Líderes, os cuidados com as metas e resultados, que ratifica um ponto muito citado pelos entrevistados como foco da Organização e que também pode ser relacionado com a

variável Governança, o foco nos Fornecedores e nos Clientes, como os atores principais dentre os stakeholders da Empresa, destacando-se também a atuação na Comunidade por parte na Empresa, mas muitas vezes não percebido claramente pelos colaboradores na atuação dos Líderes e, por fim, o respeito à diversidade, como um ponto visto como positivo dentre da Empresa e na atuação dos Líderes, mas que traz a questão das brincadeiras e piadas, e o cuidado com as discussões sobre orientação sexual / homossexualismo como pontos de atenção.

As respostas demonstram que vários aspectos do LAS, defendidos por Voltolini (2011) como o Respeito à Diversidade, Ética /Integridade, Governança e Stakeholders (Respeito e Parceria) são percebidos na atuação dos Líderes, apesar de pontos de aperfeiçoamento como aspectos da diversidade e ampliação da visão e atuação ampla com os stakeholders.

Triple Bottom Line (TBL)

Nas análises realizadas com o auxílio do Iramuteq sobre o Constructo TBL, os aspectos que tiveram maior destaque estão relacionados aos 03 Pilares. 1) cuidado com as pessoas, numa Empresa de processo contínuo, considerando-se a atuação em 03 grupos de turnos e as possíveis alterações de jornadas e o impacto nos colaboradores, como o espaço para resolver questões pessoais, 2) as prioridades no TBL que evidenciam o cuidado com as pessoas e o meio ambiente na Empresa A, mas o maior enfoque nos aspectos de Produção, percebido nos diversos exemplos de indicadores. Outro ponto que aparece e reforça esta priorização refere-se a 3) questão do planejamento e acompanhamento da produção e 4) o controle de Indicadores de Produção, 5) o foco na Segurança traz a preocupação com este aspecto que impacta diretamente nas pessoas.

Dessa forma, percebe-se na Empresa A diversos aspectos que compõem o TBL, mas fica clara a priorização no aspecto de Produção (Econômico), mas com destaque para indicadores ambientais (consumo de água e geração e efluentes) e cuidados com a segurança das pessoas, principalmente na Operação, que pode ser entendido pelo tipo de empresa de transformação de alimentos com seus riscos inerentes ao processo produtivo.

Satisfação com o Líder

Dentre os pontos fortes de destaque na Empresa A, podem ser citados a organização, o desenvolvimento de relações humanizadas, ser desenvolvedor de

peçoas, a liberdade, o comprometimento e abertura, pontos importantes na atuação do Líder Assertivo e Sustentável.

Por outro lado, entrevistados sentem a falta de pontos que também são fundamentais no Modelo LAS como disponibilidade, feedback (mais frequentes), o exceder (cuidado nas interações) e o delegar e acompanhar.

4.1.2.3. Análise dos Questionários

Considerando-se os aspectos que compõem a Liderança Assertiva e Sustentável (LAS), algumas variáveis parecem estar mais presentes e mais bem avaliadas nos Líderes na Empresa A. Como destaque na atuação dos Líderes percebe-se que os aspectos relacionados ao Líder Sustentável como o Respeito à Diversidade, a Governança e a Ética foram as melhores avaliações, ou seja, postura do Líder que atua respeitando à diversidade nas equipes, alinhado com as práticas de Governança e de forma ética, além da atuação dos líderes junto aos *Stakeholders* (partes interessadas), que apesar de uma nota um pouco menor, também aparece nos itens mais bem avaliados. Tudo isto pode representar a presença de Líderes Sustentáveis na Empresa A.

. A avaliação dos pilares do *Triple Bottom Line* na Empresa também foi positiva. Os Pilares Social, Econômico e Ambiental, mais bem avaliados nesta sequência, aparecem com avaliações bem próximas.

Já dentre as variáveis mais mal avaliadas, percebe-se que os aspectos relacionados à autoavaliação, equilíbrio, integridade, comunicação, capacidade de mobilizar e engajar e os feedbacks, relacionadas diretamente à atuação dos Líderes, aparecem no grupo das piores avaliações. Com exceção do aspecto da integridade, todos os itens referem-se ao Líder Assertivo (Assertividade), demonstrando que, na percepção dos entrevistados, estes aspectos da Assertividade são mais mal avaliados que os referentes à atuação sustentável.

O nível de satisfação dos respondentes com os líderes também ficou entre as piores médias que pode ter sido influenciado pelos comportamentos assertivos que demonstram oportunidades de serem mais bem trabalhados e reforçados na Empresa A.

Observando-se os resultados percentuais (%), referentes ao equilíbrio, falta ou excesso de assertividade na Empresa A, apesar de próximos, os Líderes de

Escritório foram mais bem avaliados nos aspectos da assertividade do que os Líderes da Operação.

Com base nos estudos de Ames (2009) sobre falta ou excesso de assertividade, observou-se que os Líderes da Empresa A foram percebidos em todas as 04 categorias definidas por Ames (Consciente, Inconsciente, Motivado e Paralisado). Sendo que a maioria, 53%, são percebidos como Conscientes. O maior cuidado é com os Líderes da Operação que, apesar de 48% serem vistos como Conscientes, 28% são vistos como inconscientes ou paralisados.

Já com relação a Cultura da Empresa, de uma forma geral, a Empresa A, conforme tipologia defendida por Cameron e Quin (2011), observa-se que a Cultura Organizacional predominante é a do Clã (Colaboração), marcada por maior flexibilidade, discrição, dinamismo, foco interno, integração e unidade. O ponto de atenção é que, considerando somente a Operação, a cultura predominante seria a do quadrante da Hierarquia e Controle, que evidencia também o foco interno, integração e unidade, mas também a estabilidade e o controle. Tudo isto, pode explicar um pouco a percepção de Líderes mais Assertivos no Escritório do que na Operação.

4.2. Estudo de Caso 02: Cooperativa Agrícola (Empresa B)

4.2.1. Análise de dados das Entrevistas

4.2.1.1. Comunicação e Equilíbrio

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Há uma compreensão da importância do tema na Empresa. São realizadas reuniões periódicas de alinhamentos, Reunião de Diretoria com todos os Líderes, trabalham o endomarketing, há uma pessoa responsável pelo marketing interno, usam informativos. A Diretoria nova está inovando e com foco na comunicação. Por outro lado, há uma percepção de que a comunicação é um ponto crítico, “acho que isso é uma dor grande, nossa, esta parte de comunicação”, que há conflitos entre setores, que os líderes precisam se comunicar melhor. Percepção de que há várias empresas dentro de uma só. A comunicação varia a depender de cada negócio (Laticínios, Café e Ração). A forma de comunicar varia entre os Líderes sendo que “60% dessa comunicação é ainda tradicional e 40% é uma comunicação mais aberta e mais

receptiva”. Há choque entre geração de líderes (Gerentes e Coordenadores). Há bypass de comunicação entre alguns níveis de liderança. Falta de visão dos processos.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Procura deixar claro para os Liderados as suas responsabilidades desde a entrevista, desde a contratação. Busca distribuir as atividades entre os liderados e que conheçam as atividades um do outro. Passam por treinamentos. Busca sempre elogiar. Realiza reunião mensal de alinhamentos. Dá feedbacks em situações pontuais. Busca realizar diálogos no dia a dia. Não é agressiva, gosta da comunicação objetiva. Por outro lado, tem os “puxadinhos de orelha”. Havia um procedimento de feedbacks, mas deu uma estagnada. Percebe resistência de alguns liderados sobre alinhamentos de alguns temas.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Percepção de que há uma boa comunicação do Líder direto com seus Liderados. Monitorias e oficinas para melhorar a comunicação, principalmente as que ocorrem nas reuniões. Líder aberto, dá espaço, oferece liberdade, “ele não diz: ah, eu pensei assim, tem que ser assim e ponto final”. Citados exemplos de mudanças de opiniões por influência dos liderados. Por outro lado, comunicação assertiva é falha na Empresa por falta de processos. Comunicação entre setores é ruim. A comunicação na base, entre as pessoas, é ruim. Falta se colocar no lugar do outro, entender todo o processo. Líder deveria dar um pouco mais de atenção.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Busca atuar como facilitador, deixa os liderados à vontade, o processo de comunicação é bem-organizado, realiza reuniões no próprio local de trabalho com foco nos processos de produção, “tenho essa percepção de que estar mais próximo deles lá no campo e deixar eles à vontade, a gente colhe frutos bons”, foram citados exemplos de mudanças por influência de liderados. Uso do WhatsApp, reuniões quinzenais, diálogos abertos, treinamentos. Projeto de premiação de melhores ideias.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Comunicação é boa, Líderes dão abertura, calmo, ajuda, realizam o Diálogo Diário de Segurança (DDS), aberta, centrada, de opinião, líder ouve, exemplos de mudanças de opinião por influência de liderados, relação dinâmica e tranquila, “mesmo ele sendo meu chefe, ele pede uma opinião para a gente, ele é bem companheiro”.

4.2.1.2. Feedbacks Construtivos

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Processo de feedback em desenvolvimento na Empresa. “Agora que a gente fechou o time, fechou a equipe, então agora que nós temos que avançar nessa questão de comunicação, feedback, trabalhar as lideranças”. Começando a introduzir a ferramenta. Por outro lado, há percepção de que o feedback não é perfeito, que ainda não há uma cultura de feedback. Precisam preparar os “corações” para receber feedbacks. O processo de feedback ainda não está estruturado. Ocorrência de feedback nos “momentos de calor”. Alguns atritos por falta de feedback. Feedback de correção na frente dos outros por WhatsApp.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Líder busca reconhecer em grupo nos casos de feedbacks positivos e conversar individualmente quando são feedbacks de correção. Dá espaço para opiniões, sugestões e reconhece os êxitos. Reconhece a equipe por WhatsApp. Conversas de correção são individuais. Processo de feedback estruturado, com formulário, está em implantação. Atua de forma rápida e direta em situações específicas, “me incomoda ver as pessoas sendo mal-educadas com as pessoas da minha equipe e querendo tirar vantagem”. Por outro lado, recebeu um pedido de ser mais ríspida, mais séria nas comunicações com liderados. Havia o foco muito grande no reconhecimento do erro e há um impacto e estranheza quando são dados feedbacks gerais positivos. Percebe que precisa dar feedbacks com maior frequência.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Líder elogia bastante, fornece feedback de melhoria de forma individual, “a gente geralmente se preocupa com o filho que dá mais trabalho, os que não dão trabalho, a gente os deixa um pouco”. Por outro lado, não teve nenhum feedback, não percebem uma cultura de feedback, “já vi ela *reprimindo* uma colega, mais de um *jeito muito amigável*”, feedbacks não ocorrem muito, disse ao Líder que sente falta de mais feedbacks, “nesses 8 anos, o primeiro feedback que eu fui receber foi quando mudou a Gerência, quando mudou a Diretoria”, não ocorrem feedbacks formais ou informais.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Processo de feedback formal em implantação, gosta de reconhecer a equipe nos momentos de conquistas e dar feedback de correção de forma individual. “Eu procuro, quando a coisa está boa, algo que eles conquistaram, sempre reúno a turma lá no departamento. Agora um feedback

negativo, eu não chamo atenção dos meus colaboradores na frente da minha equipe”. Elogia a equipe, parabeniza, preza por educação e respeito. Nos casos graves, há advertência e penalização. Líder diz que, além de feedbacks, busca seguir a gradação das correções (advertências, suspensão e desligamento). Por outro lado, processo de feedback havia sido implantado em 2018, mas ficou “esquecido”.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Líder não pega no pé, nunca viu o Líder gritar. Líder cobra individual, não é de chamar atenção na frente dos outros. Por outro lado, líder não é muito de corrigir e nem de falar, feedback não é tão habitual. Não lembrou de elogios por trabalhos bem-feito. Sente falta de feedbacks, desde que entrou na Empresa. Falta uma cultura de feedback. Líder não é de dar parabéns, são poucos elogios, é mais frequente a cobrança.

4.2.1.3. Autoavaliação Crítica Coerente

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Depende do Líder, tem alguns que são mais próximos, que admitem os erros, a maioria admite os erros, a base é a confiança. Percepção de um representante é que já há essa cultura de aceitação ao erro. Empresa está mais flexível com relação aos erros. Por outro lado, tem líderes mais frios e que não admitem os erros. Há penalizações aos erros (advertências). Faltam indicadores sobre recorrência de erros e alguma dificuldade na tomada de decisão de forma assertiva sobre erros.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Líder aprendendo a assumir os erros, a pedir desculpas. Se a equipe acerta ou erra, o Líder assume. Faz eventos para as pessoas ficarem mais ligadas umas nas outras, busca atuar com leveza, busca construir relações humanizadas. Por outro lado, o líder disse ser dura, ser firme em algumas situações. Percebe que as colaboradoras antigas estão acostumadas a trabalhar com cobranças fortes.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Percepção de que líderes demonstram emoções e assumem erros. Transparência. Líderes dão mensagem sobre melhorar os processos, ter abertura para as mudanças, ajudar uns aos outros. Por outro lado, não lembraram de situações do Líder assumir erros. Líder mais reservado, não demonstra muito emoções e sentimentos, não é de atuar muito próximo, “não se envolve, tipo parar para ajudar não, vamos sentar juntos”.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder se disse tranquilo em assumir acertos e erros, de trocar ideias com os Liderados. Dá liberdade para os Liderados. Lembrou de situação da aceitação da sugestão de Liderado (montagem de silos). Atua junto aos liderados e assume erros de forma tranquila e aberta. Assumiu erro na comunicação sobre horas extras. Por outro lado, Líder disse ser mais reservado com relação a emoções, tenta não transparecer, busca ser mais resguardado.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Líder permite sugestões, não lembra de ter gritado, humano, volta atrás quando erra, pede desculpas. Líder assumiu erro, “nossa, onde eu estava com a cabeça, muita coisa ao mesmo tempo”. Por outro lado, Líder mais reservado, não demonstra sentimentos, não assume erros ou pede desculpas. “Se ele cometer um erro, ele fica na dele, não fala nada”.

4.2.1.4. Capacidade de Mobilizar e Engajar

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Importância das conversas com as equipes, da realização de eventos marcantes, projeto de capacitação dos Líderes (treinamentos). Há um trabalho de fortalecimento do planejamento estratégico. Por outro lado, varia a depender da Liderança. Líderes precisam engajar mais os Liderados, trazê-los para o processo. Há barreiras por influência de gestões passadas no processo de decisões lentas e tardias. Percebe-se a "Síndrome do ISFA – isso sempre foi assim". Sempre foi assim e para mudar é muito difícil. Há problema na comunicação entre a Matriz (Sede no município) e a Indústria (Parque Industrial fica distante da Matriz). Resistência à mudança e lentidão nas decisões impactam no engajamento. Precisa de maior agilidade nas decisões estratégicas.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Líder deixa claro as responsabilidades de cada um, delega no dia a dia, acompanha os fechamentos mensais, fica à disposição para ajudar os Liderados. Líder engaja explicando, tirando dúvidas, dando atenção às demandas, dando segurança e estando próximo.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Empresa evoluindo na gestão de processos e indicadores. Alguns setores têm metas e indicadores em virtude da experiência do Líder. Desafios e responsabilidades claras desde a entrevista. Líder pede ajuda e “coloca a mão na massa”. Por outro lado, Empresa não tem indicadores, não há cobrança por metas, alguns setores não possuem metas.

Passagem dos desafios de forma verbal, é pouco documentado. Líder precisa definir melhor as prioridades, o planejamento. Falta definição de cronograma de projetos. Líder precisa “mostrar a preocupação com aquilo que a gente está fazendo e estar mais engajado com o que a gente está fazendo”.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder mantém contatos diários, busca valorizar os Liderados, mostrar que eles são capazes, que possuem potencial para superar desafios, “esse contato no chão de fábrica, estar lá dentro da fábrica, de estar vendo a dificuldade é muito importante”. Realizar diálogos e estar próximo dos Liderados. Brinca, interage, “toma cerveja junto”. Deixa claro os papéis e responsabilidades, faz reuniões, treina. Abre o jogo. “A minha equipe sempre é avisada de todas as informações que eu recebo”. Deixa claro a descrição do cargo na entrevista. Traz para conhecer o local de atuação antes de contratar a pessoa para a equipe.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Líder é tranquilo, distribui atividades na equipe, estruturou uma boa equipe. Busca motivar a equipe, esclarece dúvidas, dá o exemplo, é forte e, ao mesmo tempo, delicada e humilde, gera respeito pela imagem, não mobiliza pelo medo. Incentiva o Liderado, Líder diz "eu confio no seu serviço". Por outro lado, percebe que alguns líderes mobilizam pelo medo, deixam claro as responsabilidades só de forma verbal, não tem instrução de trabalho, nem procedimento.

O Quadro 14 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam o constructo Líder Assertivo (Assertividade) na atuação dos Líderes de Escritório e da Operação na Empresa B.

Quadro 14 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados Empresa B sobre as variáveis do Constructo Líder Assertivo

CONSTRUCTO: LÍDER ASSERTIVO		DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	
COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO	Tema importante e prioritário para a Diretoria. Há reuniões de alinhamentos, mas é um ponto crítico na Empresa. Forma ainda antiga, precisa de melhoria entre setores e há by-pass em níveis de liderança	"A gente está trabalhando muito isso com os gestores, de que nós temos que melhorar a comunicação"; "60% dessa comunicação mais ríspida e 40% com comunicação mais aberta e mais receptiva".	De uma forma geral, comunicação entre líderes e liderados percebida como positiva, mas há necessidade de melhoria da comunicação entre setores.	"Ele não diz: ah, eu pensei assim, tem que ser assim e ponto final"; "Hoje, a comunicação dentro da Empresa_B é falha. Eu acho bem falha. Para quem tem um líder direto, acontece mais fácil, mas entre os setores, ela é bem falha".	De uma forma geral, Líderes e Liderados percebem boa comunicação. Citados exemplos de mudanças de opiniões por influência de Liderado.	"Tenho essa percepção de que estar mais próximo deles lá no campo e deixar eles à vontade, a gente colhe frutos bons"; "mesmo ele sendo meu chefe, ele pede uma opinião para a gente, ele é bem companheiro".	

FEEDBACKS CONSTRUTIVOS	Processo de feedback em desenvolvimento na Empresa, há instrumento formal, mas ainda não há uma cultura de feedback e é necessário trabalhar o tema com os Líderes.	"Agora que a gente fechou o time, fechou a equipe, então agora que nós temos que avançar nessa questão de comunicação, feedback, trabalhar as lideranças"	Líderes consideram que o processo formal está em implantação e que dão feedbacks, incluindo a prática correta de elogiar em grupo e correção em particular. Maioria dos Liderados gostaria de receber mais feedbacks.	"Feedbacks não acontecem. Não muito. Não que eu tenha presenciado. É o que a gente fala para ele também, que a gente sente falta de um feedback".	Líderes consideram que o processo formal está em implantação e que dão feedbacks, incluindo a prática correta de elogiar em grupo e correção em particular. Maioria dos Liderados gostaria de receber mais feedbacks	"Eu procuro, quando a coisa está boa, que eles conquistaram, sempre reúno a turma lá no departamento. Agora um feedback negativo, eu não chamo atenção dos meus colaboradores na frente da minha equipe"; " desde que eu entrei aqui, uma coisa que eu sempre senti falta é essa questão de feedback".
AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE	Há líderes que admitem os erros e outros que não. Um representante considera que já há essa cultura de aceitação ao erro. Há forma de penalização ao erro, mas as decisões são pouco assertivas	"há erros que são penalizados, sendo uma questão da advertência e tudo mais, (...) com a mudança de gestão, a gente está muito mais flexível a erros"	Líderes consideram que assumem erros. Liderados ficaram divididos com relação a este ponto, tendo exemplos nos 02 sentidos. Líderes demonstram pouco emoções e sentimentos.	"Não custa você pedir desculpas, não custa você falar, olhar e dizer você está certo, eu que errei. Já aconteceu diversas vezes de pedir desculpas". Não tem uma situação que ele tenha demonstrado sentimentos e emoção. Ele é um pouco mais reservado"	Líderes e Liderados comentaram ser tranquilo assumir erros e pedir desculpas. Liderados trouxeram contrapontos sobre este tópico. Foi também bem repetido que os Líderes são mais reservados, que não demonstram emoções e sentimentos.	"Eu tenho muita tranquilidade, não tenho dificuldade nenhuma de falar que acertei ou errei e trocar essas ideias com eles". "Se ele cometer um erro ele fica na dele, não fala nada"; "Nunca aconteceu dele chegar e demonstrar sentimentos"
CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR	Ênfase na comunicação, no planejamento estratégico e na preparação dos Líderes. Por outro lado, cuidado com a Síndrome do ISFA (Isso sempre foi assim) e na necessidade de maior agilidade nas decisões	"Precisa sentir a equipe, reunir a equipe, perceber o que as pessoas pensam. É um ponto que nós estamos pedindo muito para a nossa equipe fazer"; "Sempre foi assim e para mudar é muito difícil".	Líderes e Liderados consideram que Líderes se colocam à disposição para apoiar os Liderados. Percepção dos Liderados que falta maior acompanhamento, incluindo metas e indicadores. Papéis e responsabilidades passados só de forma verbal.	" Eu acho que eu engajo explicando, tirando dúvida, dando atenção às demandas, dando segurança, estando próximo"; Líder precisa mostrar a preocupação com aquilo que a gente está fazendo e estar mais engajado com o que a gente está fazendo".	Líderes consideram que mobilizam pelos diálogos, de estarem próximos das equipes. Liderados reconhecem este ponto como positivo, muitas orientações de segurança, mas as informações são passadas só de forma verbal. Alguns Líderes mobilizam pelo medo.	"Mantenho esse contato no dia a dia junto com a equipe. Sou de valorizar eles, de passar para eles que eles têm essa capacidade, tem potencial"; "Com relação ao líder passar medo, isto não ocorre com ela, mas ocorre com outros líderes, em outros ambientes".
ASSERTIVIDADE	Há oportunidade de melhoria da assertividade dos Líderes. Há Líderes que atuam com equilíbrio e outros que excedem na assertividade	"Tem líderes que tem um perfil que sabem trazer a equipe para o seu lado, que tem uma assertividade muito grande na comunicação com a equipe, porém tem líderes que precisam melhorar".	Líderes comentam que atuam com equilíbrio na assertividade. Alguns Liderados vêem como ponto de melhoria.	"Eu acredito muito que eu sou assertiva"; "Ele não querer desagradar a ninguém, aí às vezes, ele não consegue ter essa postura mais assertiva".	Líderes comentam que atuam com equilíbrio na assertividade. Alguns Liderados percebem tranquilidade dos Líderes em falar. Identificado Líder retraído.	"Consegue falar em grupos, passa bastante confiança. Eu acredito que é uma junção de conhecimento e de tempo de casa"; "Ele é mais retraído".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.1.5. Respeito à Diversidade

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Tema percebido como tranquilo, 99% da Empresa sem problemas, não há discriminação, líderes já atuam nessa linha, oportunidades para todos, foco nas questões e competências profissionais, foco na atuação igualitária, Jovem Aprendiz, respeito às orientações sexuais, religião. Há ações de endomarketing e treinamentos para fortalecimento do tema. Por outro lado, há alguns conflitos, mas não por questões de diversidade e sim por problemas nos processos.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Pessoas diferentes na equipe, Líder procura conhecer os Liderados, preocupação com os aspectos profissionais, mas com os pessoais também, há brincadeiras, mas sem problemas, opções religiosas (católico, umbanda, protestante), gerações diferentes (Baby-Boomers, X, Y, Z), quebra de paradigma de contratações, independente do gênero, em algumas áreas mais braçais. Por outro lado, às vezes brincadeiras incomodam, liderado ficou chateado, pois Líder chamou atenção sobre brincadeiras. Líder de uma Área citou a aparência como aspecto para escolha de candidata. Maioria na Empresa B são homens, principalmente nos cargos de gestão.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Tema tranquilo na Empresa B, há o respeito por questões religiosas, orientações sexuais, etnias, homossexuais são respeitados, Líderes respeitam e lidam bem com a diversidade, Líder nunca fez comentário racista ou de preconceito, a Empresa não aceita preconceito, há respeito, há um Código de Ética. Por outro lado, há problema na comunicação entre setores, divergências de opiniões, mas não por questões de diversidade, tem algumas piadinhas.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder reconhece seus defeitos, lida bem com a diversidade, preocupa-se com questões pessoais dos Liderados, mesmo fora da Empresa, respeita todos, havia brincadeiras, mas foram bem cortadas, não há brincadeiras, há respeito por escolhas religiosas (católicos, evangélicos etc.), Líder quer trazer mulheres num setor de atividades braçais. Por outro lado, Líder disse que às vezes tem que ser duro, enérgico. Líder disse que respeita as opções, desde que a pessoa se respeite. “A equipe inteira respeita, porque ele também se mostra o respeito”, “se você olhar, você não fala que ele é”.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Tema tranquilo, respeito por escolhas religiosas, não há brincadeiras sobre orientação sexual. Líderes respeitam as escolhas, as diferenças entre as pessoas. Há mulheres no Laboratório e posição gerencial, há o respeito por etnias e religião. Por outro lado, há brincadeiras sobre sexualidade, “mas de colaborador para a colaborador às vezes a gente percebe ali uma piadinha interna, um olhar e então eu acredito que exista sim algum tipo de preconceito referente à sexualidade”. Há algumas brincadeiras podem ser evitadas.

4.2.1.6. Ética e Integridade

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Ética e Integridade sendo trabalhadas na Empresa. Buscam atuar com ética, moral, bons costumes, bons exemplos. Há um Código de Ética, há um Comitê de Integridade em definição, incluindo um Código de Conduta, estão implementando um canal de denúncias. Postura sem diferenciação. Correções de situações de forma correta, sem impactar nas pessoas. Na relação com os cooperados, há o Estatuto. Por outro lado, precisam fortalecer o tema junto aos Cooperados e a Sociedade. Há falhas em processos.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Existem as regras, o Estatuto, as instruções administrativas e tudo isso é seguido. Busca deixar os aspectos alinhados com a equipe, “toda vez que tem uma instrução administrativa que tem modificação, eu já repasso pra todos eles, para eles entenderem e para eles terem conhecimento”. Por outro lado, há situações de exceções das Instruções de Trabalhos, de algumas regras, sempre autorizadas previamente pela Diretoria.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Líderes são éticos e íntegros, líder cumpre o que promete, foco em fazer o certo, coerência entre o que diz e faz. Por outro lado, algumas pessoas estratégicas na Empresa precisam melhorar como tratar o outro, conhecimento na cabeça das pessoas, cobranças, mas a pessoa não foi treinada, oportunidades de definição de processos. Líder é uma “mãezona”. Pontualmente, algum líder quer descumprir algum procedimento

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder busca seguir princípios, seja escrito ou verbal. Transparente com a Empresa e equipe. Busca cumprir o que promete. Exemplo de melhoria de condição de trabalho. Empresa tem Código de Ética e Código de Segurança. O erro acontece, mas é fundamental que ambas as partes o corrijam. Por outro lado, em algumas situações da Operação, legislação ou procedimento são em parte descumpridos. Exemplo de realização de atividade fora da atribuição do colaborador.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Líder respeita os valores da Empresa. Coerente entre o que diz e faz. Atua como exemplo. Cumpre os aspectos éticos e legais. Respeita a legislação. Por outro lado, liderado não lembrou situação na qual Líder prometeu e cumpriu.

4.2.1.7. Governança

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Empresa em plena profissionalização, atuação nos coordenadores, maior aproximação com os cooperados, em levar mais informação ao produtor rural e estar mais próximo para ouvi-los, assistência técnica, organização do quadro social, foco na intercooperação, comunicações em redes sociais, 02 frentes de comunicação, geral e agropecuária, grupo de WhatsApp com produtores, revista mensal, e-mails, comunicados internos, relatório anual de resultados. Há uma busca em serem mais assertivos e transparentes. Empresa buscando estar mais próxima da comunidade, da prefeitura. Trazer entidades e produtores para dentro da Empresa. Endomarketing. Demonstrativos de resultados. Por outro lado, há by-pass na comunicação em alguns níveis de liderança, algumas informações se perdem, faltam alguns indicadores.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Mudando ao longo dos anos, a Diretoria está mais próxima, Café com Diretores. Há um trabalho de conexão com as comunidades. Por outro lado, pessoas precisam conhecer o trabalho do outro, ter visão do todo, há problemas entre setores, a comunicação interna precisa de melhorias, necessário maior clareza dos processos, conhecimentos nas cabeças das pessoas. Oportunidade dos Cooperados conhecerem mais a Empresa. Baixa participação de cooperados nas Assembleias Gerais. Tema da Governança começando a ser trabalhado na Empresa. Falta Relatório de Sustentabilidade.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Cooperados tem livre acesso na Empresa. Há um projeto de conexão com as comunidades. Diretoria aberta e comunicativa. Café com a Diretoria. Empresa aberta, bem familiar. Assembleias Gerais abertas. Livro Caixa e Estatuto disponíveis. DRE. Preocupação com a parte Ambiental. Por outro lado, setores atuam muito por si. Distância entre a Matriz e a Indústria. Precisa melhorar a comunicação entre setores, precisa de formalização, usar atas de reuniões, registrar por e-mail. Melhorar a transparência. Oportunidade dos Cooperados conhecerem mais o dia a dia da Empresa. Baixa participação de cooperados nas Assembleias Gerais. Falta maior conscientização dos cooperados sobre o que é a Empresa.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Era uma Empresa muito familiar e hoje está mais profissional. Há uma preocupação com os colaboradores e cooperados. Implantação do plano de saúde foi muito positiva. Instruções de trabalho,

treinamentos. Gestão preocupada com os seres humanos. Café com Diretoria. Pesquisa de Clima Organizacional. Segurança do Trabalho. Muitas informações através de reuniões, cartazes etc.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Há segurança, Empresa paga em dia e da forma correta. Parte de segurança do trabalho funciona. Empresa dentro da Lei. Implantaram o plano de saúde. Líder sempre cobrando a atuação correta. Líder é transparente e divulga informações. Diretoria com cabeça aberta, inovando. Empresa busca estar próxima da comunidade. Por outro lado, há pessoas com cabeça fechada em alguns setores. Não soube dizer se o Líder atua junto à comunidade. Às vezes ultrapassa a questão de legislação, faz mais atividades do que suas atribuições do cargo.

4.2.1.8. Stakeholders

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Há uma responsabilidade, uma seriedade, principalmente da Diretoria. Cuidados com a parte tributária, ambiental, com a produção. Buscam comunicar esta seriedade para a comunidade. Trabalho de seleção de fornecedores. Maior aproximação com os cooperados. A gestão tem uma visão sobre a importância dos Stakeholders. Foco principal é com os cooperados. Por outro lado, precisa fortalecer esta visão junto aos coordenadores. Há um pouco de esquecimento dos Stakeholders externos. Oportunidade de melhorar a comunicação interna para evitar atritos, problemas de relacionamento. Dificuldade de ver o todo, de se relacionar com todos os Stakeholders do processo. Há medo da mudança. Internamente, setores precisam se relacionar como Empresa, buscar resultados, profissionalismo, “não podemos ser cooperativistas entre nós”.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Foco nos cooperados, nos associados. Líder interage com diversas áreas internas, Comercial, Administrativo, Compras, Vendas, Vendas Externas, Lojas Agropecuárias, Posto de Gasolina, Logística, Produção, Convênios. Destaque externo para o Dia do Cooperativismo (Dia C) com as interações com a comunidade, com os produtores. Por outro lado, há dificuldade no cadastramento e atualização de informações dos cooperados, que impacta na comunicação e operações. Comercial está ajudando. Foco maior é nos Stakeholders internos, clima organizacional e capacitação das lideranças. “Hoje, só

com fornecedores, porque nossa energia tem que ser nesse momento com o nosso público interno”.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Há foco nos fornecedores. Há atuação na Cidade e relação com a Prefeitura, ocorrem doações, há foco nos clientes também. Cooperativismo é positivo. Líder interage com a Prefeitura, CREA, IMAN, OCEMG. Foco na intercooperação. Por outro lado, não percebe muito a preocupação com todos. Falta uma atuação maior na segurança das pessoas, como prioridade principal. Oportunidade de melhorar o atendimento aos clientes no balcão.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder preocupa-se com a equipe. Busca almoçar com equipe e acompanhar no Refeitório. Dia do Cooperativismo como algo importante. Projeto de organização do quadro social. Há um trabalho de Coleta Seletiva e de coleta de embalagens de agrotóxicos junto a Prefeitura que faz parte da atuação social e ambiental. Preocupação com fornecedores, há um trabalho prévio de seleção deles. Por outro lado, Empresa não fornece refeições, não tem uma nutricionista. Não soube falar sobre interação com a Prefeitura. Oportunidade de retomar o projeto de recuperação de nascentes. Dificuldade de comunicação entre setores. Distância da Matriz e da Indústria.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Ocorrem muitas visitas de cooperados, de clientes, de filhos de produtores rurais. Movimento feminino no Agro está aumentando. Líder se preocupa com as interações com clientes, atendimento aos consumidores e com representantes de outros setores. Líder preocupado com os Liderados. Por outro lado, não ocorrem visitas de representantes da Prefeitura, há poucas mulheres no Parque Industrial.

O Quadro 15 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam o constructo Líder Sustentável na atuação dos Líderes de Escritório e da Operação na Empresa B.

Quadro 15 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo Líder Sustentável Empresa B

CONSTRUCTO: LÍDER SUSTENTÁVEL	DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
	VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES
RESPEITO À DIVERSIDADE	Tema percebido como tranquilo. Líderes atuam respeitando à diversidade na Empresa. Há jovens aprendizes. Há problema entre setores, mas não pela diversidade e sim pela falta de processos.	"Os líderes na Empresa B já atuam nessa linha, até nas entrevistas isso não é um empecilho"	Líderes se vêem ou são vistos como respeitadores da diversidade. Por outro lado, atenção às piadinhas e problemas de comunicação entre setores, maioria são homens nos cargos de gestão.	"Na empresa tem homens e mulheres. Orientação sexual diferente quando acontece é bem tranquila. Não há discriminação e há aceitação"; "Ele é super tranquilo. Ele lida bem com a diversidade".	Líderes mostram-se e são vistos como respeitadores à diversidade. Tema parece tranquilo. Por outro lado, cuidado com brincadeiras relatadas por Liderados da Operação e comentário de um Líder (aceitação condicionada a postura do Liderado).	"Eu não percebo problema com relação a pessoa que apresenta diferenças, comportamentos que fogem um pouco do padrão"; "a gente não tem porque ele se dá ao respeito. Essa pessoa se dá o respeito. Se você olhar, você não fala que ele é".
ÉTICA E INTEGRIDADE	Empresa está trabalhando o fortalecimento do tema. Há Código de Ética. Estão implantando o Comitê de Integridade. Por outro lado, há oportunidade de reforçar esta visão junto aos Cooperados e a Sociedade. Problema nos processos.	"A gente procura trabalhar com a ética, com a moral e com um bom exemplo"; "tem algumas pessoas que não seguem os processos como estão definidos e também tem alguns processos que nós precisamos escrever"	Líderes se percebem e são percebidos como éticos e íntegros. Há Estatuto, regras, instruções administrativas. Por outro lado, algumas situações do não seguir as instruções administrativas na sua totalidade.	"Eu tento trabalhar muito baseado em cima dessas instruções administrativas e do Estatuto"; "sim, ela é muito correta"; "algumas coisas eles não seguem ao pé da letra".	Líderes se percebem e são percebidos como éticos e íntegros. Buscam cumprir o que prometem. Têm Código de Ética e Código de Segurança. Por outro lado, citadas algumas situações do não seguir os procedimentos na sua totalidade.	"A gente tem que ser muito mais transparente com a equipe. Isso é compromisso. O que a gente prometer, a gente tem que cumprir"; "a gente tenta de todas as formas cumprir todas as regras, mas às vezes a gente depara com algumas situações".
GOVERNANÇA	Empresa está com foco na profissionalização, em estar mais próxima dos cooperados e produtores rurais. Há divulgação do Relatório Anual, revista mensal, assembleias gerais, demonstrativos de resultados. Evitar perda de informações.	"A gente também está fazendo várias reuniões com cooperados para levar as informações da Cooperativa para os produtores, então isso também faz parte desse projeto de governança"; "às vezes não tem alguma transparência nessa transmissão de informação que se perde no caminho, impacta no processo".	Governança vem melhorando aos longos anos. A Diretoria é próxima. Café com Diretores foi muito elogiado. Há abertura para os Cooperados. Por outro lado, oportunidade de maior aproximação entre setores, e entre equipes da Matriz e da Indústria. Cooperados podem estar mais presentes também.	"Mudou bastante a questão da Governança nos últimos quatro anos"; "Eu acho que a participação dos cooperados é baixa, porque eles não têm a consciência ainda do que é esse Cooperativismo e do que é fazer parte de uma sociedade, de que isso aqui é deles".	Empresa vista como mais profissional. Diretoria mais próxima. Empresa se preocupa com os cooperados, com os colaboradores, com a segurança. Café com Diretoria e implantação do plano de saúde foram muito citados e elogiados.	"Desde quando eu entrei, já foi mudando para uma gestão mais profissional. Eles colocaram isso mais claro para o colaborador"; "A gente faz muita coisa com relação à gestão, não tem nem o que falar"; "Agora falar que se ele ajuda essas pessoas de fora da Empresa, isso aí não sei falar".
STAKEHOLDERS	Há uma seriedade e responsabilidade da Diretoria. A gestão tem uma visão sobre a importância dos stakeholders. Foco maior é nos Cooperados. Preocupação com os Fornecedores também. Por outro lado, há oportunidade de melhoria da comunicação e visão do todo entre os setores.	"A gente está trabalhando essa questão da melhoria da nossa comunicação com todos os públicos, realmente da gente mostrar a nossa seriedade, o nosso comprometimento em fazer o melhor para todos os stakeholders"; "Hoje, todos trabalham em prol dos cooperados".	Foco forte nos Cooperados. Citado o Dia do Cooperativismo como destaque. Foco também nos Fornecedores. Interooperação. Líder tem muitas interações internas, mas pouca com atores externos. Oportunidade de melhoria na segurança e no atendimento aos clientes nos balcões das lojas.	"A gente tem que estar ali sabendo da vida do cooperado"; "como a gente está estruturando, a relação com os fornecedores acontece sim"; "A Cooperativa faz doações também. Tem doações. É o "Dia do C" é o Dia do Cooperativismo".	Líderes demonstram muita atenção com os colaboradores. Há iniciativas com foco ambiental, coleta seletiva e de embalagens de agrotóxicos, Dia do Cooperativismo visto como positivo. Visitas de Cooperados. Preocupação com Fornecedores. Por outro lado, oportunidade de melhorar a comunicação entre Matriz e Indústria, instalar um refeitório e mais ações de aproximação com a Prefeitura e cuidado com fornecedores.	"Ele está sempre recebendo o pessoal aí. Explicando algumas coisas que tenham dúvida. Sempre tem muitas visitas de cooperados"; "A Cooperativa faz a coleta de agrotóxicos"; "Ele é atencioso com os fornecedores, com os cooperados".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.1.9. Satisfação com o Líder

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Projeto de profissionalização dos Líderes em curso, precisam ser mais proativos e realizadores, fortalecimento do senso de dono, de uma cultura de pertencimento e engajamento. Rever organograma atual versus estrutura necessária. Líderes precisam desenvolver parte técnica, de fortalecer a atuação como líderes, a comunicação, evitar o by-pass que dificulta a gestão.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Nenhuma liderança, na sua autoavaliação, disse estar satisfeita. Líder se vê aberta, tranquila, dá autonomia para Liderados, “se a gente centraliza tudo, a gente não consegue fazer nada”. Líder está buscando melhorar na gestão de pessoas, na atuação como Líder, como pessoa, melhorar a empatia, entender as necessidades dos outros. Líder disse que precisa melhorar a tomada de decisões.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Todos entrevistados disseram estar satisfeitos com a atuação dos seus Líderes. Percebem que Líderes querem mudar a mentalidade na Empresa, torná-la mais produtiva e profissional, aumentar o engajamento. Líder aberta, fácil de lidar, tem liberdade de conversar. Por outro lado, entrevistado disse não ter tanto contato com Líder. Liderada gostaria de receber mais feedbacks, de ter mais atenção no dia a dia.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Nenhum dos Líderes, na sua autoavaliação, disse estar satisfeito com a sua própria atuação. Desejam se desenvolver mais como Líderes, estar mais próximo dos “subordinados”, atuar mais nos aspectos pessoais, melhorar a gestão de pessoas. Líder disse que acha que falha em várias coisas.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Todos disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes. Nada a reclamar. Forma de atuar com respeito e humana. Forma de cobrar, de passar as orientações.

4.2.1.10. Satisfação com o Líder: Pontos Fortes e de Melhoria

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Pontos fortes: comprometimento, orgulho e lealdade com a Empresa, transparência. Pontos de

melhoria: valorizar e engajar as pessoas, foco e alcance de resultados, controle de custos, comunicação, entender o outro.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Pontos fortes: Ética, lealdade a Empresa, orgulho em “vestir a camisa” da Empresa, respeito às pessoas. Pontos de melhoria: equilíbrio na sinceridade, brava, ouvir o outro, comunicação, gestão de pessoas, tomada de decisão.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Pontos fortes: busca pela melhoria contínua, ouvir, falar, calma, ética, disponibilidade, buscar resolver. Pontos de melhoria: capacitação das pessoas, relacionamento líder e liderado, gestão de conflitos, feedback, atenção aos liderados, posicionamento.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Pontos fortes: dedicação, compromisso, ética, transparência, fidelidade à Empresa, atuante. Pontos de melhoria: comodismo, obtenção de conhecimento.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Pontos positivos: calma, experiência, lidar com pessoas, seriedade, humildade, forma de cobrar, relacionamento. Pontos de melhoria: mais energia, feedback, deixar o liderado finalizar as atividades.

4.2.1.11. Assertividade

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Há oportunidades de melhorias na Empresa. Tem líderes que sabem trazer a equipe para o seu lado e tem assertividade na comunicação, tem líderes que precisam melhorar. Sempre reforça com os líderes que “você tem que realmente parar o seu tempo e entender a dificuldade do seu subordinado”. Por outro lado, “tem líderes um pouco mais agressivos, que ainda tem a cultura de querer falar mais alto para tomar a rédea do time”. Tem os 02 lados, tem líderes mais passivos também. Na Empresa, a percepção de representante é de que 40% a 45% dos Líderes se comunicam de forma mais tradicional, uma forma mais distante de lidar, de não saber escutar e de 55% a 60% já estão no nível de pelo menos tentar entender, buscar poder escutar e direcionar a equipe.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Líder percebe que as pessoas têm diferentes formas de pensar e que tem que ter uma boa comunicação para poder chegar no ponto em comum. Busca ter diálogos. Às vezes percebe até um pouquinho

de atrito, mas no fim das contas percebe que acaba sendo positivo. Líder acredita ser mais assertiva do que passiva ou agressiva. Por outro lado, o problema de comunicação é com outros setores.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Líder passa equilíbrio, respeito, tranquilo, não levanta a voz, não é ríspido. Por outro lado, nem todos os Líderes demonstram assertividade. Tem a parte técnica da liderança, mas não está voltado para o desenvolvimento da equipe. Por ser muito político, não consegue ser sempre assertivo. “ele não quer desagradar a ninguém, aí às vezes, ele não consegue ter essa postura mais assertiva”.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Líder sempre coloca os pontos de vistas nas reuniões, não precisa gritar, acha que é muito assertivo nas decisões, gosta de ouvir, de deixar a equipe bem à vontade nas atividades, de aceitar as opiniões e de colocar o ponto de vista. “Deixo à vontade, mas se tem um prazo e tem um limite, aí eu dou a direção. Eu sou bem assertivo”. Não tem dificuldade em fazer apresentações em reuniões. Gosta de liderar. Nunca precisou gritar. Por outro lado, não deixa de ser duro. “Quando é um assunto que a gente precisa informar, beleza, vai ser bem tranquilo, mas quando a gente precisa orientar ou até mesmo cobrar de algum erro, aí a gente acaba sendo um pouco mais forte”. Não realizam DDS.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Líder consegue falar de forma tranquila e serena. Líderes falam bem em grupos, falam com tranquilidade. Escuta opinião. Tem experiência e conhecimento. Nunca viu o Líder gritar. Respeita opiniões. Por outro lado, Líder é mais retraído, não é de reunir equipe, é de falar de um a um. Não lembra de exemplos do Líder mudar de opinião. “Geralmente é a opinião dele que prevalece”.

4.2.1.12. Triple Bottom Line (TBL): Preocupação com o tema

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Sustentabilidade precisa ser mais bem trabalhada e comunicada internamente e na Sociedade. Tem comunicações nas redes sociais. Equipes muito focadas na execução de tarefas. Precisa ser trabalhada com os Líderes, há dificuldade de entendimento do tema em todos os níveis. Falta conscientização e exemplo dos Líderes.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Percepção de que a Empresa é insuficiente neste tema, não está impregnado no dia a dia, não falam de Sustentabilidade internamente. Foi realizada coleta de embalagens de agrotóxicos, mas sem continuidade. Oportunidade de trabalhar mais na Comunidade, nas escolas, na reciclagem de embalagens UHT de leite. Foco hoje está no “feijão com o arroz”, em tornar a Empresa mais humanizada.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Líder se preocupa com questões de Meio Ambiente, se preocupa com as pessoas. Empresa faz doações na Comunidade. Foco nos inventários nas lojas para melhorar o aspecto econômico. Na Indústria, há o descarte correto de resíduos. Cuidados com os vasilhames de agrotóxicos. Comemorações de Dias Especiais (Dia das Crianças, das Mulheres etc.). Ações para redução do consumo de água e energia. Por outro lado, ações de Sustentabilidade realizadas para cumprimento da Legislação. Falta coleta seletiva na Matriz. Líderes não tem preocupação com o tema. Há atuação forte em segurança, falta com relação ao meio ambiente. Questões ambientais são com a Técnica Ambiental.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Empresa tem muito cuidado com os aspectos ambientais. Tem coleta seletiva no Parque Industrial. Tem Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Líder busca passar orientações e reforçar a importância da reciclagem, das boas práticas de produção, foca também nos cuidados com as pessoas. Líder deseja atuar mais fora da Empresa no cuidado com os colaboradores. Projeto de Logística Reversa em maturação. Há coleta de embalagens de agrotóxicos. Tem o SAC. Por outro lado, a Empresa não fornece refeições.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Foco é na Produção. Maior atenção nos números e resultados. Para alguns entrevistados, a empresa cuida da segurança e está na direção certa. Para outros, a empresa e o líder têm preocupação com o meio ambiente. “Eu percebo que ele tem uma preocupação com o meio ambiente, porque se não respeitar, vem a multa para cima da gente”. Por outro lado, outro entrevistado não percebe os cuidados com o meio ambiente. Não percebe interação do líder com a comunidade. Há desperdícios de embalagens. Sobrecarga de atividades em alguns colaboradores. Precisa de maior foco no Ambiental e Social. Não soube dizer se o Líder se preocupa com as pessoas.

4.2.1.13. Triple Bottom Line (TBL): Priorização dos Pilares

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): A organização tem que dar resultados, mas há um compromisso com o social e o ambiental também. Há este entendimento em todas as áreas. Nos Diretores e Gerentes isto é bem claro. Implementação de plano de saúde foi positivo para as pessoas. Foco muito forte no Econômico. Coleta Seletiva no Parque Industrial. Por outro lado, pode ser que nos Coordenadores isto precise ser melhorado. Social e Ambiental precisam ser desenvolvidos. Oportunidades de mais ações na Comunidade. Visitas de escolas. Maior valorização das pessoas internamente, implementação de um refeitório. Falta coleta seletiva na Matriz.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Líder se preocupa com todos os pilares, mas nem todos fazem isto. Precisa de mais conhecimentos e informações sobre o tema. Acha que Sustentabilidade ainda não é um tema prioritário na Empresa. Pessoas precisam “falar a mesma língua”. Foco atual é em “arrumar a casa”, os procedimentos.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Acha que a Líder se preocupa com os 03 aspectos. Por outro lado, há percepção de Liderados de que o foco maior no Econômico. Há um desequilíbrio entre os 03 pilares. Econômico, depois o Social e, na sequência, o Ambiental.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Trabalho de estruturação de processos em curso vai ajudar na visão dos 03 aspectos. Há boas práticas ambientais na Empresa. Tem ocorrido diversas ações de cuidados com as pessoas ao longo dos últimos anos. Foco prioritário na qualidade do produto que vai para o Cliente. Por outro lado, a busca pelas metas às vezes sobrecarrega os colaboradores.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Foco maior na Produção, priorização por resultados, foco nos números, primeiro as atividades. Empresa também cuida das pessoas. Por outro lado, não sabe falar sobre o Ambiental. Econômico, depois as Pessoas e, na sequência, o Meio Ambiente.

4.2.1.14. Triple Bottom Line (TBL): Indicadores

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Relatório Anual para divulgação com os cooperados e produtores. Há indicadores econômicos. Por outro

lado, precisam estruturar melhor os indicadores e a divulgação para a Sociedade. Precisam melhorar a divulgação interna também. Indicadores Ambientais e Sociais em elaboração. Não há gestão por indicadores na Empresa. Não há um *dashboard*. Falta maior divulgação da missão, visão e valores da Empresa.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Há acompanhamento de indicadores internos do Setor. Ocorrem apresentação para a Diretoria. Foco maior em indicadores econômicos e financeiros. Há um trabalho com instituição externa com foco em planejamento e acompanhamento de indicadores. Indicadores de Pessoas são divulgados para as Diretorias e Gerências. Por outro lado, indicadores ambientais e sociais estão em elaboração. Falta análise crítica dos indicadores disponibilizados num sistema.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Há um trabalho com instituição externa com foco em planejamento e acompanhamento de indicadores. Há uma revista mensal. Há acompanhamento de indicadores de produção. Por outro lado, não há gestão à vista, não ocorre divulgação de indicadores. Os indicadores são internos de cada Setor. Não há reunião geral de divulgação de resultados. Percepção de que hoje as metas são inatingíveis ou fáceis demais. Preparar melhor as pessoas. Divulgar para a base. Não tem indicadores das ações sociais, nem ambientais.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Há informações gerenciais, foco em indicadores de produção, indicadores operacionais. Há DDS e trabalho de integração na Empresa com divulgação de informações importantes da Empresa. Há painel de indicadores operacionais na sala do Líder. Por outro lado, as informações não são divulgadas em quadros de acompanhamento. Comentários dos entrevistados de que a parte dos indicadores ambientais é com a técnica de segurança. Líder não soube citar exemplo de indicador ambiental. Indicadores de pessoas ficam com o RH.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Tem acesso a alguns indicadores de produção num quadro na entrada da área de produção. Tem indicadores do SAC. Por outro lado, não acompanha indicadores. Quem acompanha os resultados é o Líder. Não tem quadro com indicadores de segurança. Sem conhecimento sobre indicadores. Não sabe falar sobre indicadores ambientais e sociais, de gestão de pessoas. Falta divulgação.

O Quadro 16 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam o constructo TBL na atuação dos Líderes de Escritório e da Operação na Empresa B.

Quadro 16 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Empresa B

CONSTRUCTO: TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)	DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
	VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES
TBL: PREOCUPAÇÃO COM O TEMA	Percepção de que o tema precisa ser melhor trabalhado internamente e junto à Sociedade. Líderes precisam aprimorar a visão sobre o tema.	"A gente sabe da importância disso, mas nós precisamos comunicar mais isso internamente e para a sociedade"; "A questão da Sustentabilidade precisa ser reforçada com os líderes. Parte da Liderança não entende isso".	Tema precisa ser trabalhado com os Líderes, falta maior preocupação com o tema. Atua com foco no cuidado com pessoas e algumas ações ambientais pontuais e de cumprimento da legislação. Falta Coleta Seletiva na Matriz.	"Eu acho que a Sustentabilidade na Cooperativa, estou falando de termos sustentáveis mesmo, naqueles programas, eu acho que a gente ainda deixa muito a desejar"; "a gente não tem essa cultura hoje na Empresa de ser sustentável nesse ponto".	Líderes atuam e percebem uma preocupação forte com aspectos ambientais, como coleta seletiva, coleta de embalagens de agrotóxicos, tratamento de efluentes (ETE). Alguns Liderados percebem preocupação com meio ambiente e segurança.	"Eu percebo que ele tem uma preocupação com o meio ambiente, porque se não respeitar, vem a multa para cima da gente"; "No treinamento que nós damos sobre as boas práticas, dá para a gente frisar muito a importância dessa parte sustentável e ambiental".
TBL: PRIORIZAÇÃO DOS PILARES	Empresa focada em dar resultados, Econômico chama atenção. Há compromisso com o Ambiental e o Social também, mas com muitas oportunidades e necessidade de intensificação de ações nestes pilares. Fortalecimento do papel dos coordenadores, visitas da comunidade, coleta seletiva na Matriz, refeitório, etc.	"A gente sabe que tem que dar resultado, mas a gente também tem que ter um compromisso social e a questão ambiental"; "Ainda não estão todos no mesmo nível de entendimento e de consciência, não. O Econômico prevalece sobre o Ambiental e o Social".	Alguns Líderes se preocupam com os 03 pilares, mas a maior ênfase citada é no Econômico. Líderes precisam obter mais conhecimentos sobre o tema. Percepções de que o Social vem na sequência e depois o Ambiental.	"Eu tento me preocupar, mas não é todo mundo que escuta"; "Eu acho que ainda preciso também receber uma carga de estudo, uma carga de ensinamentos para que eu possa repassar isso para os meus liderados"; "Eu acho que o foco é mais no Econômico".	Foco na Produção, apesar de comentários sobre o Social e Ambiental, sendo este forte nos Líderes. Trabalho de estruturação de processos vai ajudar na visão completa. Liderados também percebem que o foco é na Produção. Maior atenção nos números e resultados. Econômico, depois as Pessoas e na sequência o Meio Ambiente.	"Hoje, a nossa prioridade é a qualidade do nosso produto no cliente"; "Há uma priorização do resultado em números da produção, sem dúvida alguma"; "Nós estamos num processo novo que vai facilitar muito para o equilíbrio nos 03 pontos".
TBL: INDICADORES	Há um Relatório Anual de Resultados. Há indicadores econômicos. Indicadores sociais e ambientais estão em elaboração. Falta gestão à vista dos indicadores, falta <i>dashboard</i> . Precisam divulgar melhor para a Sociedade.	"Como a gente faz um relatório de final do ano, a gente divulga os indicadores mais macro para os cooperados"; "Não fazemos o acompanhamento por indicadores".	Há indicadores internos de cada Setor. Há um trabalho em curso com instituição externa para melhorar o planejamento e definição de indicadores. Há acompanhamento de indicadores econômicos / financeiros, faltam sociais e ambientais. Não tem gestão à vista.	"Eu tenho os indicadores internos, do próprio setor"; "a gente não tem gestão à vista"; "a gente está começando, agora é que a gente está fazendo o nosso planejamento estratégico, desenhando os processos".	Há informações gerenciais, foco em indicadores de produção e operacionais nos próprios setores. Percepção de que indicadores ambientais e sociais são somente de responsabilidade de algumas áreas ou colaboradores específicos (Ambiental com Técnica de Segurança e de Pessoas com o RH).	"E ambiental, hoje é a Técnica de Segurança que cuida da ambiental também. Ela tem todos os controles, mas não está divulgado também em quadros de aviso"; "Indicadores de pessoas da minha equipe como turnover e absenteísmo, mas esses indicadores ficam com o RH"; "Nossa, não tem acompanhamento de indicadores".

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.1.15. Cultura Organizacional (Geral)

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): Foco da Empresa em fazer o que é certo, na honestidade, no orgulho das pessoas atuarem na Empresa e no Cooperativismo, pessoas batalhadoras. Busca em construir uma Empresa mais profissional, baseada em processos e com uma melhor comunicação. Foco no cooperado. Por outro lado, precisam trabalhar mais na comunicação, no engajamento, pertencimento e senso de dono. Há falta de atitude de dono, disponibilidade e iniciativa. Também há carência de empatia, sentir a dor do outro, a preocupação com o processo do outro.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Há um trabalho com instituição externa para fortalecer os aspectos da Cultura. Empresa séria. Colaboradores vestem a camisa, tem senso de pertencimento de dono. Ética. Valorização das pessoas. Oportunidades e movimentação salarial. Treinamentos. Agilidade e Resultados. Por outro lado, líderes precisam atuar para as pessoas compreenderem os aspectos da cultura e falarem uma “mesma língua”. Continuidade do trabalho de descrição de cargos.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Foco forte no Cliente, no Cooperado, Ética, Honestidade e Comprometimento. Orgulho em atuar na Empresa, de vestir o uniforme, de ver os produtos sendo vendidos em vários lugares. Por outro lado, há oportunidade de divulgar melhor os valores, a missão e a visão da Empresa. Fortalecer a integração de novos colaboradores e reintegração dos colaboradores que já atuam na Empresa. Não ocorre muito a atitude de dono.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Transparência, pontualidade da Empresa, cumprimento de prazos. Compromisso com colaboradores, fornecedores e cooperados. Cumprimento do Estatuto Social. Foco nos seres humanos, no Cooperativismo. Cuidado com os cooperados. Assistência Técnica aos cooperados.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): O diferencial é o Cooperativismo. Preocupação com os cooperados, com os produtores de leite. Benefícios para os cooperados. Foco nos produtos (leite, café e ração). Por outro lado, não está claro para um entrevistado.

4.2.1.16. Cultura Organizacional (Sustentabilidade)

Direção da Empresa (Entrevistas 6B e 12B): São realizadas algumas ações como doações de leite, coleta de embalagens de agrotóxicos. Há o compromisso da Diretoria com o tema. Por outro lado, precisam de ações mais concretas, de trabalhar mais o tema. Pessoas ainda não percebem os impactos positivos do tema nos resultados da Empresa. Risco da sucessão familiar do cooperado. Necessidade de profissionalização da gestão no campo. Cuidar da imagem da Empresa.

Líderes Escritório (Entrevistas 1B e 8B): Precisam implementar muitas ações sobre o tema Sustentabilidade. Falar mais a respeito na Empresa. Não há um Setor da Sustentabilidade. Falta visão das ações que estão sendo realizadas sobre o tema. Faltam indicadores de quantas instituições a Empresa ajuda, quantos litros de leite são doados.

Liderados Escritório (Entrevistas 4B, 5B e 7B): Empresa faz reuniões nos bairros dos municípios, apoio aos cooperados. Assistência técnica. Aproximação é importante. Apoio a entidades locais, doações, papel Social. Diretoria está focada em trabalhar o Pilar Ambiental. Por outro lado, falta trabalhar melhor o tema. Não é algo que está “enraizado” na Empresa. Foco no Econômico, faltam o Ambiental e o Social.

Líderes Operação (Entrevistas 3B e 9B): Preocupação e atuação da Empresa na Sucessão Familiar dos Cooperados. Atenção também na Sucessão da Diretoria a cada 03 anos. Cooperados realizando Cursos de Governança e Cooperativismo. Profissionalização no campo. Já há cases positivos, como aumento de produtividade, por exemplo. Projeto de Reciclagem junto a Tetra Pack. Projeto de Logística Reversa.

Liderados Operação (Entrevistas 2B, 10B e 11B): Foco forte na segurança das pessoas e qualidade dos produtos. Tratamento de efluentes. Destinação adequada dos resíduos dos processos. Por outro lado, liderado não se lembrou de informações sobre o tema. Outro liderado não lembrou de ações ambientais. Falta ação interna para mobilizar os colaboradores de que parte sustentável, de que a parte ambiental é importante.

O Quadro 17 busca trazer uma visão sintetizada dos pontos comuns e diferentes das variáveis que formam o constructo Cultura Organizacional na Empresa B.

Quadro 17 - Resumo dos principais comentários dos Entrevistados sobre as variáveis do Constructo TBL Cultura Organizacional na Empresa B

CONSTRUCTO: CULTURA ORGANIZACIONAL		DIREÇÃO		ESCRITÓRIO		OPERAÇÃO	
VARIÁVEIS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	PERCEPÇÕES	EXEMPLOS	
GERAL	Fazer o que é o certo, honestidade, orgulho, foco no cooperado. Oportunidade de maior engajamento, pertencimento, senso de dono. Empresa em profissionalização.	"A gente gosta muito de ser correto, então a questão da honestidade é essencial dentro da Empresa"; "em relação a atitude de dono, a iniciativa, isso nós estamos tentando implementar dentro da empresa alguns pilares"	Líderes percebem que os colaboradores vestem a camisa, tem senso de pertencimento de dono, Empresa séria, Ética, há valorização das pessoas. Liderados ressaltaram Foco forte no Cliente, no Cooperado, Ética, Honestidade e Comprometimento. Orgulho. Pouco senso de dono. De uma forma geral, necessário comunicar melhor os aspectos da cultura.	"A Cooperativa visa o benefício de um todo. Então ela está sempre atuando com ética, com o cuidado os cooperados, com tudo"; "Eu vejo aqui o que é mais defendido é honestidade, ética e comprometimento"; "Internamente falando, as pessoas ainda são assim, meio que não entendem muito ainda isso"; "Existe hoje os valores da empresa, mas a gente precisa começar a divulgar melhor".	Diferencial é o Cooperativismo. Transparência, cumprimento de prazos, compromisso com colaboradores, fornecedores e cooperados. Cumprimento do Estatuto Social. Foco nos produtos.	"São valores muito fortes. O compromisso da Empresa com os colaboradores, fornecedores e associados"; "Cooperativismo é uma palavra que não vai sair da nossa cultura. Tudo que a gente faz é voltado pelo Cooperativismo"; " Não é apenas no final das contas visado o lucro, a gente se importa muito com a questão dos nossos cooperados, dos nossos produtores de leite".	
FOCO SUSTENTABILIDADE	Compromisso da Empresa com o tema. Ações são ainda pontuais e sem a percepção de todos. Preocupação com a Sucessão Familiar no campo, profissionalização da gestão agrícola e Sucessão da Diretoria a cada 03 anos.	" A gente sabe da importância, a gente tem algumas comunicações falando da importância disso, a gente fala nas reuniões que a questão da Sustentabilidade é importante, mas realmente a gente precisa ir para mais fatos concretos; "A parte da perpetuidade dela, pela falta de sucessão familiar, por exemplo, que é um risco que nós temos e já estamos vivendo".	Líderes percebem que precisam trabalhar mais o tema, falar mais sobre Sustentabilidade. Liderados percebem algumas ações junto às comunidades e em apoio aos cooperados, assistência técnica aos produtores rurais. Diretoria está focada em trabalhar o Pilar Ambiental. Mas, o tema ainda não está "enraizado" na Empresa.	"Acho que tem que falar, tem que se falar mais a respeito"; "Hoje, a gente não tem essa preocupação com o ambiental. Às vezes até tem, mas não é aquela coisa assim enraizada na empresa como um todo"; "Então ela vê, analisa e disponibiliza os técnicos que trabalham diariamente nos locais, eles visitam as fazendas para melhorar".	Líderes percebem que há preocupação e atuação da Empresa na Sucessão Familiar dos Cooperados, na profissionalização do campo. Algumas iniciativas no tema. Liderados enfatizaram mais os aspectos de segurança e cuidados ambientais. Falta trabalho interno de maior conscientização dos colaboradores sobre a visão abrangente da Sustentabilidade.	"Essa preocupação da Cooperativa com a Sucessão, isso é muito forte dentro do cooperativismo e forte dentro da Cooperativa"; "Estamos trabalhando no projeto da logística reversa das embalagens dos lácteos"; "Eu estou aqui há 01 ano e não me lembro de nenhuma ação ambiental aqui dentro"; "A gente teve muitas ações em relação à segurança do trabalho, que é bem firme aqui dentro".	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.2. Análise de Frequência das Palavras (Iramuteq)

4.2.2.1. Dendograma Constructo Liderança Assertiva

Na Tabela 7, podem ser vistas as 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (88,94% dos segmentos totais) das questões das entrevistas que abordam as variáveis deste constructo no

corpus textual. Os vocabulários disponibilizados nas Classes possibilitaram a análise e contextualização pelo pesquisador dos principais pontos oriundos das percepções e respostas dos entrevistados.

Na Classe 1 pode-se observar o foco no “Fortalecimento da Comunicação” na Empresa B, muito ressaltada nas entrevistas, principalmente pela Direção, correspondendo a 17,37% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo.

Palavras como “comunicação” e “começar” demonstram o foco e preocupação da Empresa em fortalecer este aspecto na atuação dos Líderes e entre Setores, incluindo um exemplo de Líder que teve problema na comunicação e pediu desculpas. Isto pode ser exemplificado nas respostas de alguns entrevistados: “então, realmente isso é importante para fortalecer a parte da *comunicação* da empresa, a gente tem uma reunião mensal da diretoria com todos os gerentes e coordenadores é outro aspecto importante” (Entrevista 6B), “e tem os líderes diretos de cada setor, então ali a *comunicação* até acontece, mas na hora que a gente sai daquele setor e passa para outro a gente não consegue ter uma ligação entre eles” (Entrevista 4B), “eu trouxe, depois que eu *comecei* aqui na Empresa B, uma reunião mensal com a equipe, então essa reunião mensal é um canal de comunicação onde eu vou falar para eles das definições do planejamento estratégico” (Entrevista 8B), “a gente *começou* a trabalhar e aí *começaram* a me questionar, eu reuni a equipe e falei, gente eu vim pedir desculpa para vocês que realmente foi uma falha de comunicação (Entrevista 9B).

Palavras como “Liderança, Empresa e Coordenador” reforçam os papéis dos envolvidos neste processo com iniciativas e ações por parte das Lideranças e da Empresa, destacando-se o papel dos Coordenadores em disseminarem a forma adequada de comunicação junto com os Liderados. Isto pode ser exemplificado nas respostas de alguns entrevistados: “não falo doutrinar, mas de orientação, de aprimorar esse meio de comunicação entre a *liderança* e seus liderados, acontecem alguns atritos justamente por isso, porque não me falou, você não me orientou” (Entrevista 12B), “então por isso que a gente trabalha tanto essa questão da comunicação que para mim é um dos aspectos mais importantes dentro de uma *empresa*, porque isso evita conflitos, acerta prioridades, acerta processos” (Entrevista 6B), “eles fizeram mais um bate papo com a gente, com o diretor e com a gerência, os coordenadores e algumas pessoas que são estratégicas “ (Entrevista 4B), “este é um ponto de um trabalho que nós estamos fazendo, nós estamos sensibilizando todos

os nossos *coordenadores* para dar um feedback para os nossos colaboradores, mas é algo que está em construção”. (Entrevista 6B),

Na Classe 2, que englobou 12,25% dos segmentos textuais analisados, denominada de “Importância da Gestão e da MOB”, aparecem palavras que demonstram a importância destes aspectos na atuação do Líder Assertivo. Palavras como “gestão” e “tomar” ressaltam a importância da gestão da Empresa e da tomada de decisões com mais agilidade para a maior fluência da comunicação. As palavras “obra” (pode-se entender “mão de obra”, pois “mão” também aparece na lista das palavras mais frequentes) e “dificuldade” foram citadas juntas como motivo para não tomada de decisões ou aceitação de determinadas posturas, pois, no dia a dia, ocorre a dificuldade de encontrar mão de obra na Região. Já a palavra “envolver” resalta a importância do envolvimento de alguns aspectos nos processos e decisões do Líder, sejam em aspectos de produção, seja no enfoque humano

Algumas respostas ratificam estas percepções: “a gente quer principalmente que o funcionário aprenda com o erro e que não aconteça mais, que ele *tome a atitude* para fazer melhor dali para frente, mas é isso que depende muito da *gestão* de uma diretoria executiva” (Entrevista 6B), “eu acredito que tem algumas barreiras que impedem isso devido ao histórico das *gestões* passadas com *tomada de decisões* tardias ou muito lentas, então as pessoas começam a cair no descrédito” (Entrevista 12B), “eu falo que a “Síndrome do ISFA - Isso Sempre Foi Assim” reforça a ideia de que sempre foi assim e para mudar é muito difícil, então a gente tem uma *dificuldade* muito grande nessa questão” (Entrevista 12B), “vem muita gente para cá, então está construindo muita coisa, então é uma *dificuldade* assim para arrumar a *mão de obra*” (Entrevista 7B), “então, a dificuldade de obter *mão de obra* qualificada é muito grande e em relação também ao quadro que é muito enxuto, isso às vezes dificulta para o gestor tomar a decisão de demissão porque não tem outra pessoa para fazer o treinamento então” (Entrevista 12B), “será que vai realmente ir para a frente, então dificulta um pouco engajamento, mas nós estamos conseguindo mudar tem essa dificuldade de velocidade e o engajar *envolve* dinamismo” (Entrevista 12B),.

Na Classe 3, com foco no “Cuidado com Departamento”, que abrange 25,59% dos segmentos de textos analisados, maior % entre das 05 classes, aparecem diversas palavras muito relacionadas à Operação e que ressaltam a importância das relações dentro dos “departamentos” e entre eles, a questão do aceitar opiniões e da delegação através de melhorias nos “equipamentos” e o deixar à “vontade” e o “gosto”

por gestão por parte dos Líderes também aparecem em evidência. O “terminar” traz a importância do planejar e priorizar que às vezes falta na Empresa B. O processo de planejamento estratégico está em pleno fortalecimento com o apoio de uma instituição externa.

Alguns exemplos de frases reforçam os pontos citados: “então a gente vai retornar também com esse feedback, mas isso é mais um feedback individual e com a equipe sempre eu procuro quando a coisa está boa que eles conquistaram sempre reúno a turma lá no *departamento*” (Entrevista 3B), “o funcionário de muitos anos, sem estudo nenhum, chegou em mim e pediu para ficar até mais tarde e que iria colocar o *equipamento* para funcionar naquela noite, eu falei, gaste o tempo que você precisar”, (Entrevista 3B) “então a gente ouve sim e acaba deixando à *vontade* para eles decidirem isso, então a maioria das vezes dá certo porque eles estão na rota e às vezes eles acabam tendo esse perfil” (Entrevista 9B), “eu *gosto* sempre de colocar o trabalho em equipe e sempre observar não somente aquilo que eles foram contratados para fazer, mas para eles terem conhecimento dos outros setores dentro do departamento” (Entrevista 1B), “é lógico que a gente tem que ter início, meio e fim, não pode me dar uma coisa também que eu vou *terminar* daqui 10 anos, 3 anos e sim estabelecer que temos 3 meses para *terminar* isso” (Entrevista 7B).

Na Classe 04, que abrange 21,94% dos dados textuais analisados, denominada de “Lidar com o Erro”, aparecem diversas palavras relacionadas ao tema, com destaque para “errar, erro e assumir” muito relacionadas ao aspecto da autoavaliação crítica coerente e a capacidade do Líder assumir erros. Aparecem também as palavras “situação” e “chamar” relacionadas também à postura da Liderança ao identificar situações que demandem ações de correção e alinhamentos.

Alguns exemplos de frases ratificam esta percepção: “não custa você falar, olhar e dizer, você está certo eu que *errei*, já aconteceu diversas vezes de pedir desculpas, olha você me desculpa eu não estava entendendo” (Entrevista 1B), “mas isso acontece uma vez ou outra, mas no dia a dia mesmo acontece, ela assume, ela *assume* os *erros*, não tem esse tipo de problema com ela não” (Entrevista 5B), “depende do estilo da liderança mesmo, é o estilo de liderança mesmo que a pessoa às vezes se fecha e não quer *assumir o erro*, eu prefiro 1000 vezes assumir o erro e bola para a frente” (Entrevista 6B), “eles demonstram emoções e assumem os erros, hoje a Empresa B, igual eu estava falando para você, ela começou a evoluir agora”

(Entrevista 4B), “às vezes *chama* individual ou às vezes só vê o que está acontecendo, aí *chama* todo mundo e diz vamos parar com isso” (Entrevista 2B).

Na Classe 05, que abrange 22,85% dos dados textuais analisados, denominada de “Ouvir opiniões e dar Feedback”, aspectos fundamentais para o constructo Líder Assertivo. Nela, aparecem diversas palavras relacionadas ao tema, com destaque para “opinião”, “dar”, “passar”, “grupo”, “feedback”. O estar aberto a opiniões dos Liderados foi um dos pontos citados pelos Líderes. Já o tema feedback tem sido tratado com muita atenção pela Empresa com a implementação de um instrumento formal para as conversas.

Algumas frases exemplificam estes aspectos: “a gente tinha uma percepção de que uma situação iria dar certo, mas a ideia deles era muito melhor, então não é engessada, tem que ouvir a *opinião* deles e deu certo” (Entrevista 3B), “então eu *dei* um *feedback*, eu mandei uma mensagem para elas no WhatsApp falando nossa que legal que a gente tinha conseguido, contextualizando, reconhecendo o trabalho delas” (Entrevista 8B), “ela não tinha conhecimento a fundo, ela veio com uma *opinião* e nós *passamos* para ela outros pontos que fez com que ela mudasse e tudo de uma forma muito boa que foi muito bem resolvida” (Entrevista 5B), “eles me passaram um feedback bem positivo em relação ao trabalho desenvolvido” (Entrevista 10B), “ela elogia em grupos, ela está sempre elogiando, dá um feedback, ela passa os pontos que você precisa melhorar, ela dá este tipo de feedback de melhoria de forma individual” (Entrevista 5B).

Por outro lado, o “passa” remete a pontos de atenção na forma de atuação dos Líderes também. “muitas das vezes eu acho que o líder *passa* medo para as pessoas e as pessoas o respeitam por conta de medo, ela não” (Entrevista 10B), “depende também do líder, na maioria tem alguns conflitos, a forma de passar a informação é daquela forma antiga, é o chefe é para fazer isso e acabou, não tem muita abertura” (Entrevista 12B). Há oportunidade de fortalecimento dos feedbacks também. “Falta uma cultura de feedback, porque muitas vezes a gente não consegue assim ter a visão se a gente está no caminho certo ou se não está” (Entrevista 10B).

Aparecem nesta Classe outras palavras relacionadas aos temas citados como receber, feedbacks, orientação, aberto, mandar, relação, WhatsApp, dentre outras.

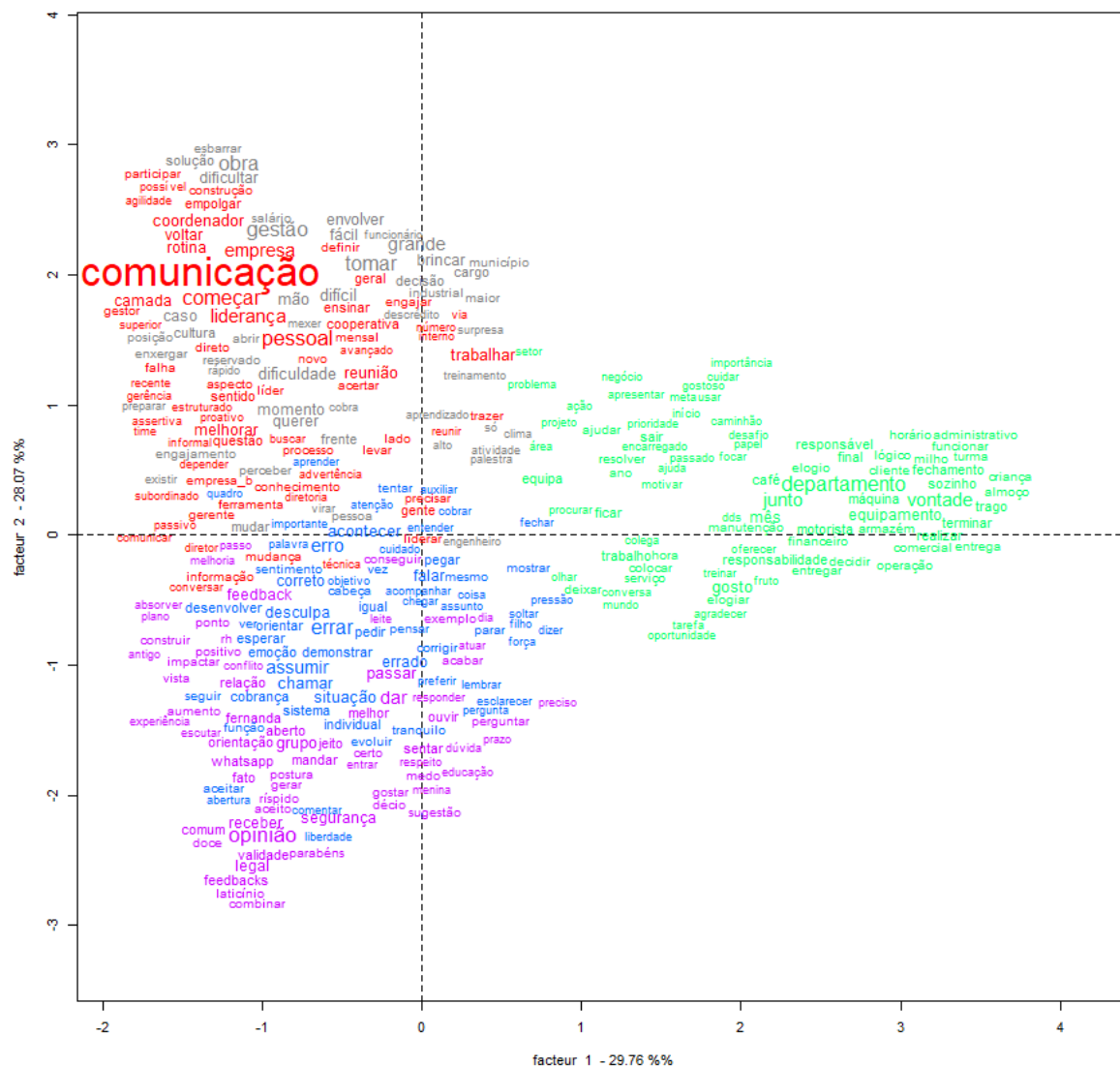
Tabela 7 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo Liderança Assertiva Empresa B

CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA B sobre Constructo Liderança Assertiva (88,94%)	1	Fortalecimento da Comunicação (17,37%)	Comunicação	149,63	81,25	Grupo 01 - Direção (45,16%) Entrevistas de destaque: 06, 04 e 12
			Começar	44,47	71,43	
			Liderança	37,20	83,33	
			Empresa	35,63	62,50	
			Coordenador	28,40	75,00	
	2	Importância da Gestão e da MOB (12,25%)	Gestão	48,95	68,75	Grupo 01 - Direção (19,16%) Entrevistas de destaque: 12 e 07
			Tomar	48,95	68,75	
			Obra	43,46	100,00	
			Envolver	28,52	83,33	
			Dificuldade	24,57	44,00	
	3	Cuidado com Departamento (25,59%)	Departamento	47,47	86,96	Grupo 03 - Operação (26,66%) Entrevistas de destaque: 03, 01, 09 e 02
			Vontade	41,77	100,00	
			Gosto	30,25	68,97	
			Equipamento	23,60	100,00	
			Terminar	17,64	100,00	
	4	Lidar com o erro (21,94%)	Errar	48,21	85,00	Entrevistas de destaque: 11 e 01
			Erro	40,26	67,74	
			Assumir	34,13	85,71	
			Situação	30,36	80,00	
			Chamar	26,26	65,22	
5	Ouvir opiniões e dar Feedback (22,85%)	Opinião	52,08	83,33	Grupo 03 - Operação (5,19%) Entrevistas de destaque: 10, 08 e 05	
		Dar	33,70	50,75		
		Passar	26,52	52,00		
		Grupo	25,30	78,57		
		Feedback	21,22	51,60		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

Na Figura 31, algumas palavras ressaltam e evidenciam a importância de se trabalhar a questão da comunicação interna, envolvendo lideranças, papel dos coordenadores e da Empresa. De uma forma geral, as palavras estão bem distribuídas evidenciando os diversos aspectos analisados nesta seção.

Figura 31 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Assertivo Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

4.2.2.2. Dendograma Constructo Liderança Sustentável

Na Tabela 8, podem ser vistas as 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (80,60% dos segmentos totais) das questões das entrevistas que abordam as variáveis deste constructo no corpus textual e que aparecem como relevantes. As palavras apresentadas nas Classes possibilitaram a análise e contextualização pelo pesquisador dos principais pontos oriundos das percepções e respostas dos entrevistados que fazem parte do constructo Líder Sustentável.

Na Classe 1 pode-se perceber a importância do “Olhar para as pessoas e equipes” na Empresa B, com suas características e diferenças, correspondendo a 24,06% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo.

Palavras como “falar” e “olhar”, explicitam a importância do Líder em estar atento e em contato com as pessoas, de forma respeitosa e coerente, da integridade do Líder da preocupação com a diversidade. Podem ser destacados alguns exemplos nas respostas de alguns entrevistados: “isso para mim é o que ele *fala*, se eu vejo ele *falando* aqui para você, eu vou ver ele *falando* ali para outra, para outra, ele não *fala* uma coisa diferente para cada um” (Entrevista 7B), “eu falo que a gente tem que honrar o fio de bigode como sempre se fala aqui no Sul de Minas, a gente tem que ser muito mais transparente com a equipe” (Entrevista 3B), “eu estou com esse projeto de trazer mulheres para a equipe, já até *falei* com o RH para trazer mulheres eu estou com esse desafio” (Entrevista 9B), “sempre tento *olhar* o lado pessoal de cada um” (Entrevista 1B). Por outro lado, o “olhar” pode, de forma implícita, evidenciar um aceitar a diversidade de forma condicionada, “não tem brincadeiras e piadinhas, mas aí que eu quero dizer a gente não tem, porque ele se dá ao respeito, essa pessoa se dá o respeito, se você *olhar* você não *fala* que ele é, certo, então começa por aí” (Entrevista 9B).

Palavras como “Pessoa”, “Equipe” e “Profissional” reforçam o cuidado com as mesmas e suas diferenças, com a diversidade. Algumas respostas evidenciam estes aspectos. “tem *pessoa* muito católica, *pessoa* de umbanda e *pessoa* que é protestante dentro da minha equipe, tem, como diz, tem para todos os tipos ali” (Entrevista 1B), “se tiver e se for descoberto algum caso a *pessoa* vai ter advertência, já teve preconceito no passado não na minha equipe, mas já teve coisas parecidas no passado e então isso é proibido” (Entrevista 5B), “nessas questões social, política, religiosa, eu tenho facilidade hoje. Eu já cheguei a trabalhar com 3 PCDs e não houve problema. Hoje, eu tenho 02 na minha equipe e eu lido muito bem com essas diferenças” (Entrevista 3B), “ontem mesmo estava fazendo entrevista para a supervisão e a própria pessoa falou que ia ver com a namorada dela a questão de vir ou não para cá e é uma profissional, pela fala, excepcional” (Entrevista 12B).

Na Classe 2, que abrange 23,18% dos segmentos textuais analisados, denominada pelo pesquisador de “Cuidado com as interações”, constam palavras que demonstram a preocupação e atuação junto as partes interessadas, os stakeholders, que compõem o ambiente da Empresa B, com destaque para comentários de

representantes da Direção. A palavra “Cooperado” também é muito citada pelos entrevistados. Algumas frases evidenciam este enfoque. “Hoje, todos trabalham em prol dos *cooperados*, todos têm esta percepção, o foco principal são os *cooperados* como um todo, todos têm essa preocupação até mesmo da Diretoria, o foco principal da Empresa B são os *cooperados*” (Entrevista 12B). Por outro lado, é chamada atenção para oportunidade de melhoria também dessa relação, “o que também eu acho que precisa melhorar, falando em governança, é a questão dos *cooperados* também conhecerem um pouco mais da empresa onde que eles são os donos” (Entrevista 1B), “eu acho que a participação dos *cooperados* é baixa porque eles não têm a consciência ainda de que é esse cooperativismo” (Entrevista 7B).

Palavras como “transparente”, “caminho” e “falha” trazem um pouco da forma dessa interação presente na Empresa B, de forma geral e com os *cooperados* que abrange a comunicação, a relação com eles e a Governança. Algumas respostas evidenciam esta percepção: “a gente tem que ter uma atenção muito grande, um respeito e uma comunicação muito claros e *transparente* com todos” (Entrevista 6B), “a Empresa é bem *transparente*, qualquer *cooperado* que quiser chegar aqui e falar com a Diretoria eles estão de portas abertas” (Entrevista 7B), “acho que esse *caminho* de profissionalização da empresa tem um papel muito importante” (Entrevista 6B), “nós estamos no *caminho* para sermos o mais assertivo e transparente possível, mas ainda temos alguns gaps” (Entrevista 12B).

A palavra “processo” evidencia uma oportunidade, tanto na estruturação de atividades, “nós temos algumas falhas em *processos*, tem algumas pessoas que não seguem os *processos* como estão definidos e também tem alguns *processos* que nós precisamos escrever” (Entrevista 6B), como nas interações com partes envolvidas, “ainda tem essa dificuldade de entendimento que um *stakeholder* é importante no seu *processo*, na sua atividade, no seu negócio” (Entrevista 12B), “eu acho que os *cooperados* como não sabem como o que acontece aqui dentro, alguns sabem porque já foram presidentes ou diretores, essa questão de como acontece aqui dentro, os *processos* aqui dentro, eles não conhecem” (Entrevista 4B).

Na Classe 3, denominada de “Atenção aos Stakeholders”, que abrange 14,13% dos segmentos de textos analisados, são observadas palavras que podem ser entendidas como representativas na relação da Empresa B com os Stakeholders.

As palavras “Fornecedor”, “Cliente”, “Público” demonstram a forma da relação da Empresa com estes atores. Na relação com os Fornecedores e com os Clientes,

alguns Líderes atuam e se preocupam com ela, “com relação às pessoas de fora da empresa, pelo que eu vejo ele conversando por telefone, ele é atencioso com os *fornecedores*, com os cooperados” (Entrevista 11B), “eu gosto muito de trazer esses fornecedores até aqui, inclusive eu vou receber hoje uma empresa” (Entrevista 9B), “então eu acredito que ela tem uma preocupação bem grande com esta parte do *cliente*” (Entrevista 10B). Por outro lado, percebe-se oportunidades de aprimoramentos nesta relação, “há um gap em relação aos fornecedores como a gente está estruturando a relação com os fornecedores” (Entrevista 4B), “com o *cliente* com certeza há preocupação, porque é o nosso produto final, com as pessoas que *fornecem* para a gente eu acredito que não, porque a preocupação maior eu acho que é do *fornecedor* com a gente” (Entrevista 10B), “em relação aos *clientes* também, você me perguntou, a gente precisa se estruturar para aprender a tratar melhor às vezes a relação com o *cliente* também” (Entrevista 4B).

As palavras “Loja” e “Agropecuário” surgem como aspectos importantes que reforçam a atenção e interação com os Cooperados, “mas em relação aos cooperados é bem tranquilo, os cooperados tem abertura, eles compram aqui na Matriz, então eles vêm aqui na *loja*, às vezes está ali na *loja* e vem conversar com o Diretor. Então tem essa abertura” (Entrevista 4B), “o público das lojas da *agropecuária* são mais os nossos produtores” (Entrevista 6B). A palavra “público” evidencia também uma preocupação atual da Empresa B com o público interno, “porque nossa energia tem que ser nesse momento com o nosso público interno, pelo menos na minha área” (Entrevista 8B) e também a necessidade de ampliação da atenção a outros atores “que era aberta para o público e eu acho muito importante, porque o público consegue além da imagem que ele tem dos produtos do supermercado ele consegue ter uma imagem também dos valores da empresa” (Entrevista 10B).

A palavra “intercooperação”, apesar de não ser uma das mais relevantes, aparece também nesta Classe e evidencia um movimento importante da Empresa B, “e então a gente quer fazer alguns projetos de *intercooperação* com outras empresas é uma coisa que a gente está trabalhando bastante” (Entrevista 6B).

Na Classe 04, que abrange 15,45% dos dados textuais analisados, denominada pelo pesquisador de “Fazer o Certo”, aparecem diversas palavras relacionadas ao prometer e cumprir pelo Líder e a importância das normas e procedimentos. As palavras “Cumprir” e “Legislação” trazem a importância do cumprimento dos aspectos legais e dos procedimentos, “ela é coerente com relação

às questões éticas e *legislação*, ela *cumpr*e esses aspectos (Entrevista 10B), “ele respeita os procedimentos da empresa e a legislação, *cumpr*e o que ele diz” (Entrevista 11B), “ele é bem ético, tem coerência das coisas que ele fala com relação à legislação, normas e procedimentos” (Entrevista 7B). A palavra “situação” traz exemplo da atuação coerente do Líder, “ela *cumpr*e uma coisa que se compromete a fazer, tem uma *situação* de melhoria” (Entrevista 5B), mas também traz pontos de atenção, nas quais busca-se alguma exceção ao estabelecido em procedimentos, “a gente tenta de todas as formas *cumpr*ir todas as regras, mas às vezes a gente depara com algumas situações” (Entrevista 9B).

As palavras “exemplo” e “acaba” foram muito utilizadas pelos entrevistados nas respostas que ratificam como as ações são implementadas em determinadas situações, “isso é um dos *exemplos*, mas tem coisas que às vezes eles pedem e que a gente resolve na hora outro” (Entrevista 9B), “eu preciso da pessoa e a pessoa também precisa de mim, então *acaba* que você precisa ter uma relação legal bacana” (Entrevista 10B), “em nossos caminhões temos as manutenções preventivas e corretivas, mas às vezes *acaba* atuando em algo que não deveria fazer” (Entrevista 9B).

Na Classe 05, que abrange 23,18% dos dados textuais analisados, denominada de “Conexão com a Comunidade”, são apresentados diversos aspectos que evidenciam a interação e atuação da Empresa junto à Comunidade. As palavras mais relevantes compreendem “Comunidade”, “Participar” e “Empresa B”

Algumas frases exemplificam estes aspectos: “tanto daqui da Matriz quanto da Usina, ela interage bastante com a Prefeitura, com a *Comunidade*, ela interage quando temos uma ação anual, ela interage, é bem aceita, *Empresa B* faz doações também” (Entrevista 5B), “com relação a divulgação de resultados, de produção das ações de Sustentabilidade e da relação com a *Comunidade*, a gestão se preocupa em estar próxima e realizando ações e atividades junto à *Comunidade*, eu percebo que sim” (Entrevista 10B), “as Reuniões Mensais da Diretoria do grupo são abertas para os cooperados, quem quiser *participar* pode *participar*” (Entrevista 5B), e “a gente também está fazendo várias reuniões com cooperados para levar as informações da *Empresa B* para os produtores, então isso também faz parte desse projeto de Governança e da gente estar próximo e levar informação e também para ouvir o nosso produtor” (Entrevista 6B).

Palavras como “Social” e “Conexão”, reforçam a preocupação da Empresa B com o aspecto Social e Conexão com a Comunidade e o uso das Redes Sociais para reforçar a aproximação. Algumas respostas exemplificam estes pontos: “há o voluntariado e a Empresa B entra com sua participação, nós reformamos uma escola aqui, essa parte *social* da Empresa B ela se preocupa” (Entrevista 3B), “cuidar do aspecto social isso é importante, nós fazemos muito aqui às vezes a gente sabe que um colaborador está necessitado” (Entrevista 3B), “então estamos trabalhando muito nas redes sociais” (Entrevista 6B) e “a *conexão* são os encontros que a gente faz nas cidades em bairros com os cooperados para levar os assuntos da Empresa B para escutar deles as críticas, os elogios e tudo mais” (Entrevista 7B).

Uma palavra que também aparece nesta Classe e que pareceu relevante na atuação com os Cooperados foi a “assembleia”. Alguns entrevistados ressaltaram a importância de maior participação dos Cooperados nestes encontros, “na Assembleia Geral não são todos que aparecem, nós temos mil e cem cooperados e vem um número muito pequeno participar da votação e agora nessa conexão está falando da importância de eles virem dar o voto deles” (Entrevista 1B).

Tabela 8 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo Liderança Sustentável Empresa B

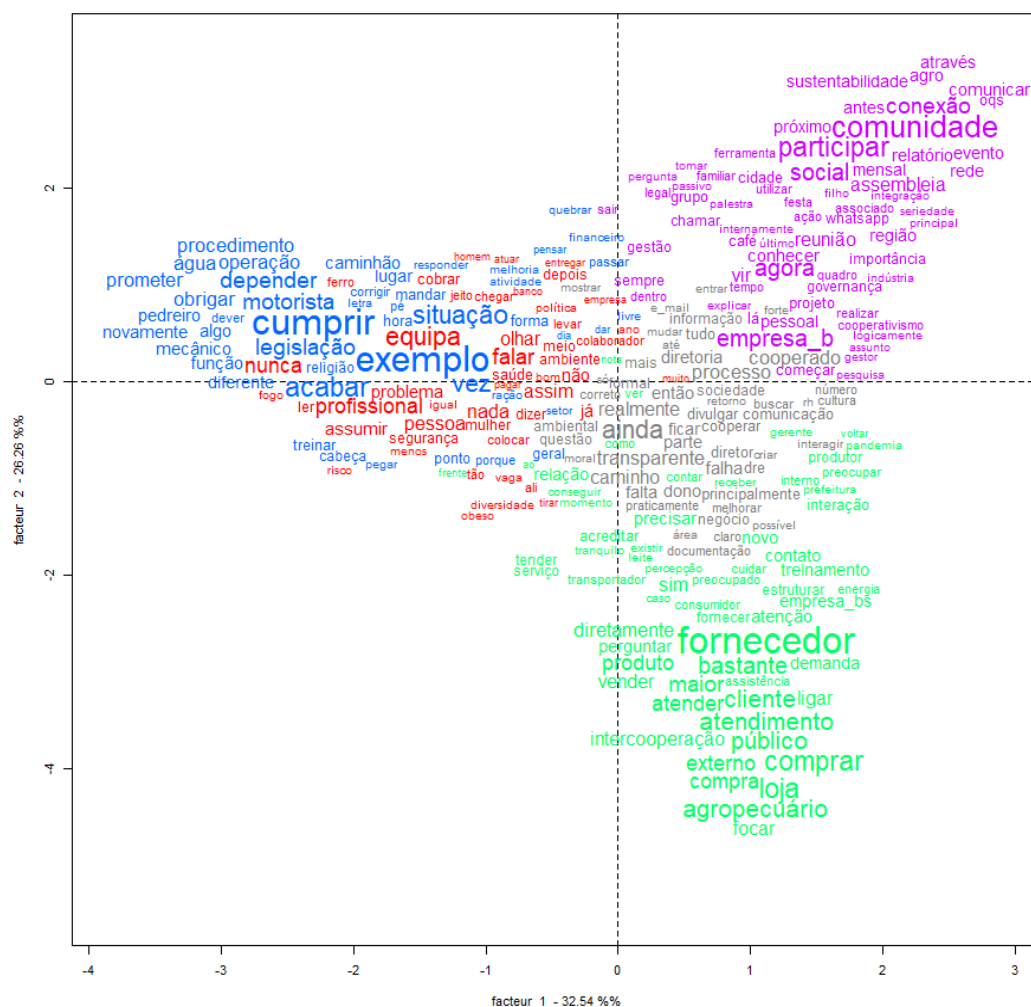
CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA B sobre Constructo Liderança Sustentável	1	Olhar para as pessoas e equipes (24,06%)	Equipe	34,19	68,97	Entrevistas de destaque: 11 e 02
			Falar	26,24	45,78	
			Profissional	24,33	90,00	
			Pessoa	21,29	45,21	
			Olhar	17,74	71,43	
	2	Cuidado com as interações (23,18%)	Transparente	21,71	76,92	Grupo 01 - Direção (12,37%) Entrevistas de destaque: 06, 12 e 07
			Cooperado	21,47	48,15	
			Processo	20,55	65,00	
			Caminho	18,54	80,00	
			Falha	16,76	100,00	
	3	Atenção aos Stakeholders (14,13%)	Fornecedor	59,60	71,43	Entrevistas de destaque: 10 e 04
			Loja	36,96	100,00	
			Cliente	31,91	72,73	
			Agropecuário	30,73	100,00	
			Público	30,03	85,71	

(80,60%)			Cumprir	55,73	77,78	Grupo 03 - Operação (19,77%) Entrevistas de destaque: 09, 11 e 10
	4	Fazer o Certo (15,45%)	Exemplo	55,52	50,98	
			Acabar	36,06	68,75	
			Situação	32,80	64,71	
			Legislação	27,30	77,78	
			Comunidade	44,36	100,00	
	5	Conexão com a Comunidade (23,18%)	Participar	35,92	92,31	Entrevistas de destaque: 06 e 03
			Empresa B	28,93	49,23	
			Social	28,37	84,62	
			Conexão	26,99	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

Na Figura 32, algumas palavras evidenciam a importância da relação da Empresa junto à Comunidade e do aspecto social como também com fornecedores e o cumprir a legislação e procedimentos.

Figura 32 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo Líder Sustentável Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

4.2.2.3. Dendograma Constructo TBL

Na Tabela 9, são apresentadas 04 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (74,35% dos segmentos totais) das respostas das questões das entrevistas que abordam as variáveis deste constructo no corpus textual. Os vocabulários disponibilizados nas Classes possibilitaram a análise e contextualização pelo pesquisador dos principais pontos oriundos das percepções e respostas dos entrevistados que foram questionados sobre a preocupação com o TBL na Empresa, entenda-se a Sustentabilidade, como também a priorização dos Pilares Ambiental, Econômico e Social e a gestão de indicadores sobre o tema.

Na Classe 1, denominada de “Melhorias do TBL” na Empresa B, correspondendo a 26,00% dos segmentos de texto analisados no âmbito do corpus deste Constructo, são vistas como principais palavras relevantes “Achar”, “Falta”, “Coisa” e “Precisar” que evidenciam que a maioria dos entrevistados acham que falta muita coisa do TBL na Empresa e que precisa haver um trabalho de fortalecimento do tema internamente e externamente. Algumas frases dos entrevistados exemplificam este aspecto: “eu *acho* que *falta* muito a Empresa se preocupar com isso internamente para poder todo mundo falar a mesma língua, eu não vejo isso como uma coisa prioritária” (Entrevista 1B), “a gente já tentou levar isso e até agora não conseguimos, então tanto interno quanto externo ainda *falta* engajamento como um todo” (Entrevista 12B), “na parte do meio ambiente não, eu *acho* que eles fazem porque a lei manda, não porque ela se preocupa. A coleta seletiva é uma *coisa* que eu senti falta aqui (Matriz)” (Entrevista 4B), “hoje aqui a gente trabalha a segurança no trabalho, mas *precisa* melhorar e a questão do meio ambiente, a gente não tem essa preocupação hoje” (Entrevista 4B). Por outro lado, um entrevistado da Direção, acha que precisa haver uma maior sensibilização, mas que a Empresa já está avançada, o que ficou divergente da maioria das opiniões, principalmente dos respondentes que atuam no Escritório. “Porque a gente tem que fazer um trabalho interno também de sensibilização, eu diria que hoje já *acho* que nós estamos bem avançados nesse sentido” (Entrevista 6B), “.eu acho que todas as áreas a gente tem isso bem consolidado a gente sabe da importância da questão ambiental desse compromisso dessa nossa responsabilidade social” (Entrevista 6B).

Uma palavra também relevante na Classe 01 é “Econômico” que evidencia que dentre os 03 pilares que compõem o TBL, este aparece como prioritário, seguido pelo Social e Ambiental. “eu acho que o foco é mais no *Econômico*, hoje há um desequilíbrio, o foco maior é no *Econômico* e os outros 02 ficam no mesmo patamar” (Entrevista 4B), “todos esses pontinhos assim não sei, eu *acho* que mais com *Econômico* do que eu percebo. eu *acho* que mais é o *Econômico*, depois o Social e depois o Ambiental” (Entrevista 7B).

Na Classe 2, que englobou 29,50% dos segmentos textuais analisados, denominada pelo pesquisador de “Preocupação com o Meio Ambiente”, os vocabulários mais relevantes demonstram enfoque neste tema, evidenciando preocupação e atuação nele, em algumas situações em virtude da legislação e num patamar diferente dos outros Pilares. A própria atuação da Empresa no Setor Agropecuário pode influenciar nas ações com o Meio Ambiente. Palavra como “Meio”, “Ambiente”, “ver”, “pedir” e “relação” demonstram enfoque no tema, incluindo a obrigatoriedade em cumprir a legislação: “eu percebo que ele tem uma preocupação com o *meio ambiente*, porque se não respeitar vem a multa para cima da gente” (Entrevista 11B), “ela sabe o que está falando e se preocupa muito com o *meio ambiente*”(Entrevista 5B), “com relação ao meio ambiente, uma questão que eu já estou conversando com o meu Diretor, porque a gente está preocupado sim com o meio ambiente, é a questão da logística reversa” (Entrevista 9B), “em primeiro lugar é fazer as atividades, depois as pessoas e o *meio ambiente*” (Entrevista 11B), “a gente *pediu* que todos os colaboradores e os cooperados entregassem pilhas, celular, lixo eletrônico, computador que não usassem mais e tudo o que é lixo eletrônico” (Entrevista 7B), “em relação à comunidade sim, mas em *relação* a coisas ambientais, Sustentabilidade, eu acredito que eu possa estar errada, mas a visão que eu tenho atual é que não se preocupa, mas ela faz por conta da lei que obriga a gente a ter certas coisas” (Entrevista 4B), “algo que está ali no meio do caminho” (Entrevista 10B). As entrevistas de destaque nesta classe (Tabela 9) são de colaboradores da Operação.

Na Classe 3, denominada de “Implementação de Indicadores”, que abrange 27,00% dos segmentos de textos analisados, são apresentadas palavras relevantes que fornecem uma visão do processo de gestão por indicadores da Empresa B, incluindo aspectos do TBL. As palavras mais relevantes são “Indicador”, “apresentar”, “acompanhamento”, “começar” e “ano” que evidenciam a falta de indicadores

abrangentes e amplamente divulgados ou que existem, mas são direcionados para Diretoria e Conselho, que fazem parte de Relatório Anual ou são de gestão interna de cada Setor.

Alguns exemplos de frases ajudam no entendimento do tema: “os nossos *indicadores* são todos *apresentados* para nossa Diretoria” (Entrevista 1B), “nós precisamos trabalhar mais essa parte de montar *indicadores* e de divulgar isso para a Sociedade” (Entrevista 6B), “a gente não tem *indicadores* de acompanhamento de ações sociais” (Entrevista 7B), “só realmente agora que a gente *começou* a criar um processo para controlar esses *indicadores*” (Entrevista 8B), “*Indicadores* de Sustentabilidade, se tem são *apresentados* direto para a Diretoria, eu nunca vi” (Entrevista 4B), “a coleta seletiva ocorre no Parque Industrial, na Matriz não, lá ainda o lixo é comum e não tem essa preocupação, não fazemos o *acompanhamento* por *indicadores*” (Entrevista 12B).

Além das palavras citadas, incluindo “ano”, aparecem outras palavras nesta Classe, tais como “Instituição Externa”, “Planejamento” e “Estratégico” que dão uma dimensão do trabalho em andamento na Empresa B de melhorar o planejamento e gestão de indicadores, contando com o apoio de uma Instituição. Algumas frases exemplificam este momento: “é que essa questão de meta, como a gente *começou* o projeto no *planejamento* esse *ano*, então agora que está mudando essa cultura de ter metas, de ter *indicadores*, ter reunião mensal de *acompanhamento*” (Entrevista 6B), “acho que eles trouxeram a *Instituição Externa* para trazer o *planejamento estratégico*, a gente não tem indicadores” (Entrevista 4B). As entrevistas de maior destaque nesta classe (Tabela 9) são de colaboradores que atuam no Escritório.

Na Classe 04, que abrange 17,05% dos dados textuais analisados, denominada de “Visão do TBL na Operação”, as palavras mais relevantes que abrangem “Café”, “Colaborador”, “Equipe”, “Ração” e “Fábrica”, juntamente com alguns exemplos de frases apresentadas na sequência, possibilitam uma visão da implementação de ações dentro dos Pilares do TBL, sendo o Econômico enfatizado na Produção, o Social representado em ações com impactos positivos nas pessoas e o Ambiental focado na preocupação com o tema nas Operações.

Alguns exemplos de frases ratificam esta percepção: “eu, junto com a *equipe*, passo a forma de reciclagem que nós temos que realizá-la da forma correta, porque estamos dentro do Laticínios, Armazém de *Café* e *Fábrica* de *Rações*, somos certificados” (Entrevista 3B), “o Comercial está vendendo, a gente não está

conseguindo entregar e para não sobrecarregar as nossas equipes, a gente já está buscando a contratação de empresas” (Entrevista 9B), “e essa preocupação, às vezes nós não falamos lá atrás, hoje há preocupação com os funcionários, conseguimos vestiários e banheiros para os nossos colaboradores, uma consultoria esteve aqui e disse que não era fácil num fábrica de rações ter uma estrutura de banheiro como esta” (Entrevista 3B), “quando acabo colocando, às vezes num certo período, o *colaborador* para atingir a meta, o *colaborador* faz mais um pouco de hora extra, acredito que os processos desenhados possibilitarão as melhorias para atingir essas metas” (Entrevista 3B), “tanto no *Café* como na *Ração* é fácil passar para a *equipe* a necessidade da reciclagem, dos cuidados *ambientais*, das nossas responsabilidades” (Entrevista 3B).

Dentre as palavras desta Classe aparecem também a palavra “cuidado” e “Leite” que vão ao encontro da visão ressaltada na mesma. “Procuro agir com esse *cuidado*, tanto no ambiental e no cuidado com as pessoas” (Entrevista 3B), “não sei ambiental, é mais produção, tem cuidado com as pessoas” (Entrevista 2B). “porque se você produz mais, você vende mais, você precisa de mais mão de obra, então há o acompanhamento diário sobre a produção de *leite*” (Entrevista 5B).

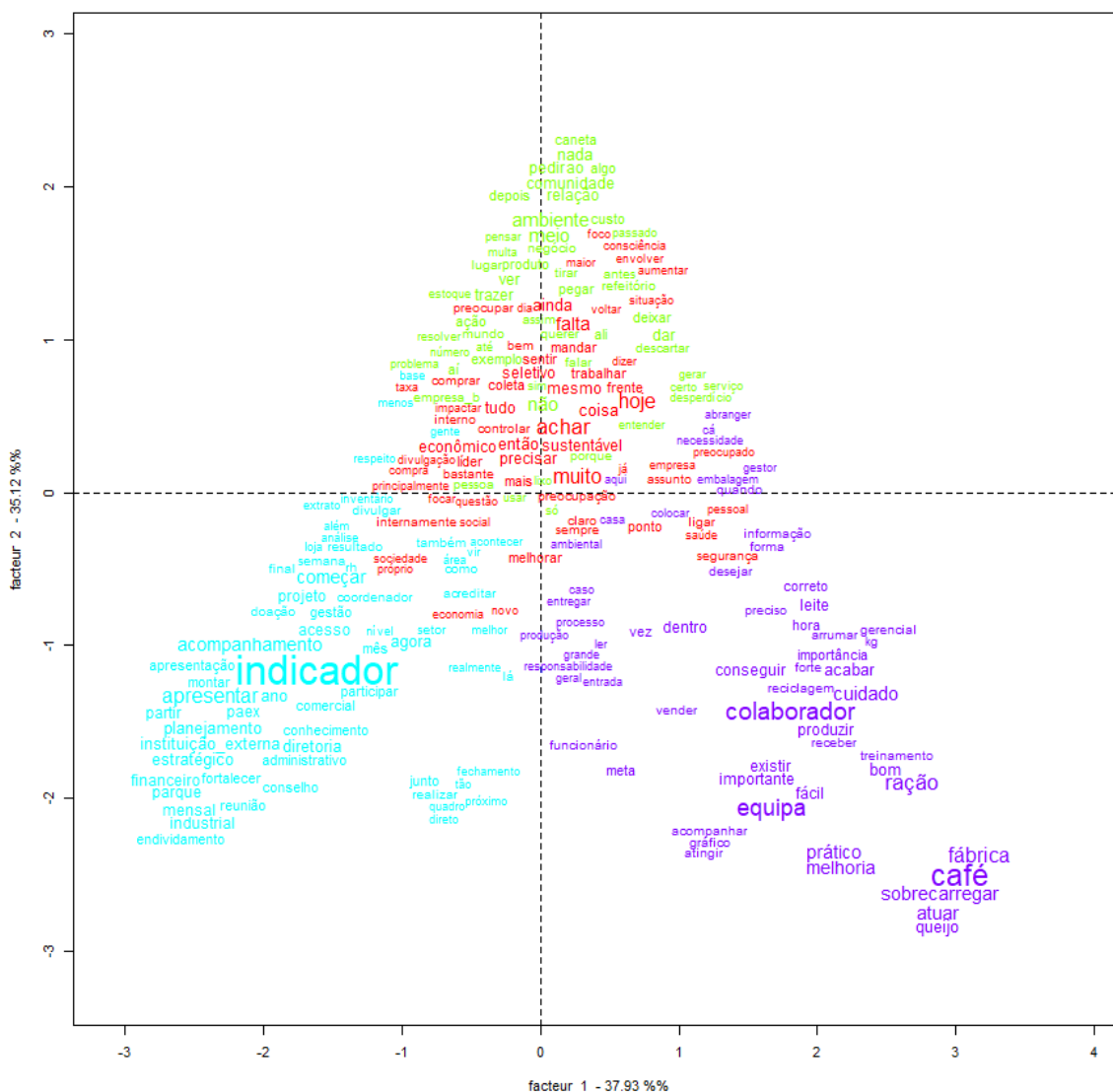
Tabela 9 - Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente - CHD) do Constructo TBL Empresa B

CATEGORIA	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	GRUPO RELEVANTE
Percepções dos Entrevistados da EMPRESA B sobre Constructo TBL (74,35%)	1	Melhorias do TBL (26,00%)	Achar	25,57	63,33	Grupo 01 - Direção (5,54%) Entrevistas de destaque: 06
			Falta	16,38	87,50	
			Coisa	14,17	55,56	
			Precisar	11,40	50,00	
			Econômico	10,59	70,00	
			Ambiente	19,88	80,00	
	2	Preocupação com o Meio Ambiente (29,50%)	Meio	19,71	76,47	Entrevistas de destaque: 11, 09 e 10
			Ver	15,08	70,59	
			Pedir	12,26	100,00	
			Relação	10,56	77,78	
			Indicador	75,96	77,78	
			Acompanhamento	24,12	90,91	
	3	Implementação de Indicadores (27,00%)	Começar	18,31	88,89	Grupo 02 - Escritório (12,72%) Entrevistas de destaque: 04, 07 e 08
			Ano	15,79	66,67	
			Café	15,48	87,50	
			Colaborador	44,43	100,00	
4	Visão do TBL na Operação (17,50%)	Equipe	33,12	66,67	Grupo 03 - Operação (26,08%) Entrevistas de destaque: 03	
		Ração	30,32	71,43		
		Fábrica	28,28	87,7		
			24,18	100,00		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

Na Figura 33, algumas palavras ressaltam e evidenciam a importância de se trabalhar a questão dos Indicadores e de aspectos da Operação (Café, Colaborador, Equipe). Outras palavras estão bem distribuídas nas 04 classes que podem ser distinguidas pelas cores.

Figura 33 - Matriz Base do Dendograma (Classificação Hierárquica Descendente) do Constructo TBL Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

4.2.2.4. Análise de Matriz Constructo Satisfação com o Líder na Empresa B – Pontos Fortes e Pontos de Melhorias

Na questão 10 das entrevistas foi solicitado a cada entrevistado citar os pontos fortes que percebe em si, no caso dos próprios Líderes, ou que são percebidos na

atuação da Liderança, no caso da Direção e dos Liderados. Cada entrevistado pode expressar a sua opinião livremente. Os pontos citados foram consolidados e serviram de base para a Análise de Matriz do Iramuteq com foco na frequência múltipla (quantidade citada e ordem de evocação), sendo que muitos deles fazem parte da postura do Líder Assertivo e Sustentável e que podem ser vistos na Figura 34.

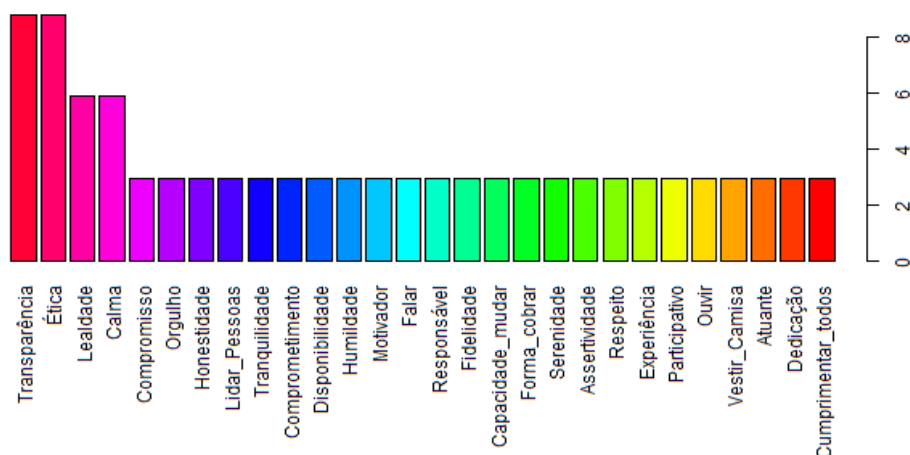
Com base na opinião dos entrevistados, a questão da transparência e da ética aparecem na Empresa B como pontos mais fortes na atuação dos Líderes. Sendo uma Cooperativa, regida por estatuto, com a realização de Assembleias Gerais Ordinárias abertas aos Cooperados (donos da Cooperativa) e cujo negócio abrange a produção de diversos produtos com a participação de diversos colaboradores, os pontos citados são muito importantes na atuação dos Líderes Assertivos e Sustentáveis. Na lista, aparece uma palavra também relacionada a estes aspectos que é a honestidade.

Na sequência, aparecem aspectos positivos como a lealdade e calma. A primeira reforça o engajamento das pessoas e pode estar relacionada com outros pontos positivos citados pelos entrevistados e que aparecem na lista como compromisso, orgulho, comprometimento e vestir a camisa. A segunda é fundamental para a relação do Líder com seus Liderados e pode estar relacionada com outros pontos fortes citados como lidar com as pessoas e tranquilidade.

Outros aspectos também foram citados como positivos e podem ser vistos na Figura 34, mas tiveram uma frequência / posição na evocação menores que os 04 primeiros pontos fortes apresentados na mesma.

Na mesma questão, os entrevistados citaram os pontos de melhorias na atuação dos Líderes. Como a frequência de respostas foi baixa, não foi possível a geração de gráfico de frequência múltipla no Iramuteq. De uma forma geral, analisando-se os pontos de melhorias citados pelos entrevistados, foi gerada uma lista simples de frequência de pontos citados utilizando-se o Excel, que pode ser vista na Tabela 10.

Figura 34 - Análise de Matriz Frequência Múltipla do Constructo Satisfação com Líder Empresa B – Pontos Fortes



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Iramuteq (2023)

Com base nas respostas dos entrevistados, os pontos de melhorias mais citados pelos entrevistados são comunicação, feedback e gestão de pessoas. A questão da comunicação e gestão de pessoas foram muito citados pelos próprios líderes como pontos de atenção e de que eles estão buscando melhorar. Já o feedback foi muito citado pelos entrevistados que ressaltaram a necessidade de que os mesmos ocorram com uma maior frequência e de forma mais natural no dia a dia.

Tabela 10 - Análise de Frequência Simples do Constructo Satisfação com Líder Empresa A – Pontos de Melhorias

PONTO DE MELHORIA	FREQUÊNCIA SIMPLES
Comunicação	3
Feedback	3
Gestão_Pessoas	3
Acomodação	1
Brava	1
Dar_atenção	1
Definir_prioridades	1
Escutar	1
Estudos	1
Foco_Resultados	1
Gestão_Custos	1
Posicionamento	1
Presença	1
Resolver_conflitos	1
Ser_Energico	1
Sinceridade_excesso	1
Tomada_Decisão	1
Visão_todo	1
Total Geral	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.3. Análise Estatística dos Questionários

Nesta seção são apresentadas algumas análises estatísticas com base nas 63 questões respondidas por 23 colaboradores da Empresa B. São apresentadas informações em 02 perspectivas: a) estatística descritiva e b) gráficos e quadros comparativos de algumas questões específicas. Todas essas informações são utilizadas para maior embasamento e complementação de pontos vistos e analisados nas seções anteriores com base nas entrevistas.

4.2.3.1. Análise Descritiva Geral

Na Tabela 11 são apresentadas algumas informações da estatística descritiva das 14 variáveis (categorias) individuais referentes a 45 questões respondidas pelos participantes com base no uso do software SPSS. As demais questões 31 a 45 que se referem aos 03 níveis da variável Assertividade (equilíbrio, falta ou excesso) e as questões 61 a 63 que se referem à postura do líder e do tipo de cultura que serão analisadas separadamente em tópicos seguintes. Na Tabela são apresentadas informações referentes às variáveis individuais linkadas a cada questão, o número de respondentes de cada questão, sendo 23 em todas elas, as notas mínimas e máximas dadas em cada resposta, a soma total de pontos obtidos em cada resposta (somatório das notas) que possibilitará a comparação com os pontos totais possíveis ($23 \times 5 = 115$ pontos), a média das notas dadas (de 1 a 5), o desvio padrão em relação à média, a variância representando o quadrado do desvio padrão e o percentual de pontos obtidos em relação aos 100% possíveis. As informações estão organizadas por ordem decrescente das médias das variáveis individuais, o que possibilita a verificação das variáveis mais bem avaliadas até as mais mal avaliadas. Todas estas informações são base para as análises mais específicas apresentadas nos tópicos seguintes.

Tabela 11 - Estatística Descritiva dos 23 questionários respondidos na Empresa B sem a Variável Assertividade (Equilíbrio, Falta ou Excesso) e médias em ordem decrescente

VARIÁVEL INDIVIDUAL	QTDE RESPONDENTE	NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA	SOMA	MÉDIA	Desvio Padrão	Variância	% PONTOS
VAR ECONÔMICO 3	23	4,0	5,0	106	4,61	,4990	,249	92,17%
VAR ÉTICA 1	23	1,0	5,0	105	4,57	,8958	,802	91,30%
VAR GOVERNANÇA 1	23	1,0	5,0	105	4,57	,9451	,893	91,30%
VAR GOVERNANÇA 3	23	1,0	5,0	105	4,57	,8958	,802	91,30%
VAR ÉTICA 2	23	1,0	5,0	104	4,52	1,0388	1,079	90,43%

VAR INTEGRIDADE 3	23	3,0	5,0	103	4,48	,6653	,443	89,57%
VAR RESP DIVERSIDADE 2	23	1,0	5,0	103	4,48	,9472	,897	89,57%
VAR AMBIENTAL 4	23	3,0	5,0	102	4,43	,7278	,530	88,70%
VAR AMBIENTAL 2	23	2,0	5,0	102	4,43	,8435	,711	88,70%
VAR ÉTICA 3	23	1,0	5,0	102	4,43	,9921	,984	88,70%
VAR RESP DIVERSIDADE 1	23	2,0	5,0	101	4,39	,9409	,885	87,83%
VAR RESP DIVERSIDADE 3	23	1,0	5,0	101	4,39	,9881	,976	87,83%
VAR STAKEHOLDERS 2	23	1,0	5,0	100	4,35	,9346	,874	86,96%
VAR AMBIENTAL 1	23	2,0	5,0	99	4,30	1,0632	1,130	86,09%
VAR STAKEHOLDERS 3	23	2,0	5,0	98	4,26	,9154	,838	85,22%
VAR COMUNICAÇÃO 2	23	1,0	5,0	97	4,22	1,0853	1,178	84,35%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 3	23	1,0	5,0	97	4,22	,9980	,996	84,35%
VAR COMUNICAÇÃO 3	23	1,0	5,0	97	4,22	,9980	,996	84,35%
VAR ECONÔMICO 2	23	2,0	5,0	96	4,17	,9841	,968	83,48%
VAR CAP MOB E ENG 3	23	1,0	5,0	96	4,17	1,0292	1,059	83,48%
VAR COMUNICAÇÃO 1	23	1,0	5,0	96	4,17	,9841	,968	83,48%
VAR GOVERNANÇA 2	23	1,0	5,0	96	4,17	1,1140	1,241	83,48%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 2	23	1,0	5,0	95	4,13	1,2175	1,482	82,61%
VAR INTEGRIDADE 1	23	1,0	5,0	95	4,13	1,1403	1,300	82,61%
VAR ECONÔMICO 1	23	1,0	5,0	95	4,13	1,1403	1,300	82,61%
VAR ECONÔMICO 4	23	3,0	5,0	94	4,09	,7332	,538	81,74%
VAR FEEDBACK 2	23	1,0	5,0	94	4,09	1,0407	1,083	81,74%
VAR FEEDBACK 3	23	1,0	5,0	93	4,04	1,1473	1,316	80,87%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 3	23	1,0	5,0	93	4,04	1,0651	1,134	80,87%
VAR STAKEHOLDERS 1	23	1,0	5,0	93	4,04	1,1862	1,407	80,87%
VAR FEEDBACK 1	23	1,0	5,0	92	4,00	1,2792	1,636	80,00%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 2	23	1,0	5,0	91	3,96	1,0651	1,134	79,13%
VAR CAP MOB E ENG 1	23	1,0	5,0	91	3,96	,9283	,862	79,13%
VAR EQUÍBRIO 1	23	1,0	5,0	91	3,96	1,1473	1,316	79,13%
VAR EQUÍBRIO 2	23	1,0	5,0	90	3,91	1,1246	1,265	78,26%
VAR INTEGRIDADE 2	23	1,0	5,0	90	3,91	1,1246	1,265	78,26%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 1	23	1,0	5,0	90	3,91	1,1644	1,356	78,26%
VAR SOCIAL 4	23	1,0	5,0	90	3,91	1,1246	1,265	78,26%
VAR EQUÍBRIO 3	23	1,0	5,0	89	3,87	1,2175	1,482	77,39%
VAR AMBIENTAL 3	23	1,0	5,0	88	3,83	1,3022	1,696	76,52%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 1	23	1,0	5,0	87	3,78	1,2044	1,451	75,65%
VAR SOCIAL 3	23	2,0	5,0	87	3,78	1,0853	1,178	75,65%
VAR CAP MOB E ENG 2	23	1,0	5,0	86	3,74	1,1762	1,383	74,78%
VAR SOCIAL 2	23	1,0	5,0	79	3,43	1,1211	1,257	68,70%
VAR SOCIAL 1	23	1,0	5,0	53	2,30	1,4904	2,221	46,09%

Fonte: SPSS (2023)

Uma tabela mais detalhada, incluindo as variáveis únicas e as questões referentes a cada variável individual, pode ser vista no Apêndice I.

4.2.3.2. Análise Variáveis Únicas

Na Tabela 12 são apresentadas as médias das notas das questões relativas a cada variável única (resultado das variáveis individuais apresentadas anteriormente) e estão organizadas por ordem decrescentes e com o % de pontos alcançados dos 100% possíveis, se todas as notas tivessem sido 5,00. Alguns aspectos podem ser observados:

Na metade superior da Tabela 12 onde constam as variáveis (categorias) mais bem avaliadas, aparecem o Ética, Governança, Respeito à Diversidade com as melhores avaliações, ou seja, ao Constructo postura sustentável do Líder que atua de forma ética, alinhado com as práticas de Governança, respeitando à diversidade nas equipes. Na sequência, aparecem variáveis relacionadas à Empresa referentes ao *Triple Bottom Line*. Chamam atenção positivamente os Pilares Ambiental e Econômico, mais bem avaliados nesta sequência.

Já na metade inferior da Tabela 12 onde constam as variáveis mais mal avaliadas, percebe-se que a pior avaliada refere-se ao Pilar Social do TBL, evidenciando a necessidade de a Empresa implementar ações mais impactantes positivamente para as pessoas, na sequência aparecem variáveis importantes para o LAS e que foram mal avaliadas. Os aspectos relacionados ao equilíbrio, capacidade de mobilizar e engajar e os feedbacks, relacionadas diretamente à atuação dos Líderes e ao constructo Líder Assertivo, aparecem no grupo das piores avaliações. O nível de satisfação dos respondentes com os líderes também ficou entre as piores médias.

Tabela 12 - Médias das Notas por Variáveis únicas em ordem decrescente Empresa B

VARIÁVEIS ÚNICAS	MÉDIA DAS NOTAS	% DOS PONTOS POSSÍVEIS
VAR ÉTICA	4,51	90,1%
VAR GOVERNANÇA	4,43	88,7%
VAR RESP DIVERSIDADE	4,42	88,4%
VAR AMBIENTAL	4,25	85,0%
VAR ECONÔMICO	4,25	85,0%
VAR STAKEHOLDERS	4,22	84,3%
VAR COMUNICAÇÃO	4,20	84,1%
VAR INTEGRIDADE	4,17	83,5%
VAR AUTOAVALIAÇÃO	4,04	80,9%
VAR FEEDBACK	4,04	80,9%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER	3,97	79,4%
VAR CAP MOB E ENG	3,96	79,1%
VAR EQUÍBRIO	3,91	78,3%
VAR SOCIAL	3,36	67,2%
TOTAL GERAL	4,11	82,3%

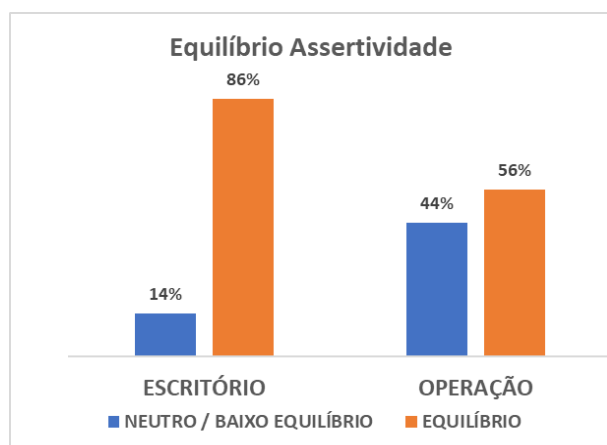
Fonte: SPSS (2023)

4.2.3.3. Análise do Nível da Assertividade

O conjunto de 15 questões (da 31 a 45 do questionário), divididas em 03 subconjuntos de 05 questões (31 a 35, 36 a 40, 41 a 45) buscaram identificar o nível de “equilíbrio, falta ou excesso” de assertividade dos Líderes, respectivamente, com base nas respostas dos participantes. A partir dos questionários respondidos, foram elaborados gráficos considerando as notas 1 e 2 (discordo totalmente e discordo) “Baixo”, 3 (nem concordo, nem discordo) como “Neutro” e 4 ou 5 (concordo ou concordo totalmente) como “Equilíbrio” e como validadores do aspecto analisado em cada conjunto de perguntas que são apresentados a seguir.

Na Figura 35, observa-se que 86% dos Líderes de Escritório e 56% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos que caracterizam o Líder Assertivo. Os demais 14% e 44%, respectivamente, são vistos como indiferentes ou pouco assertivos. Comparando-se os Líderes pelo local de atuação, numa análise comparativa simples, os Líderes de Escritório são percebidos com comportamentos mais assertivos que os da Operação na Empresa B.

Figura 35 - % Líderes que demonstram Equilíbrio da Assertividade Empresa B

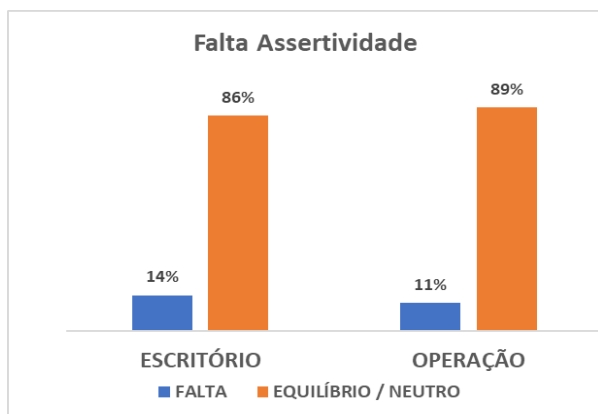


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 36, cujas respostas de 1 a 5 representam uma “escala invertida”, observa-se que 14% dos Líderes de Escritório e 11% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos que caracterizam a falta de assertividade do que se espera de um Líder. Os demais 86% e 89%, respectivamente, são vistos como indiferentes ou com assertividade equilibrada.

Comparando-se os Líderes pelo local de atuação, numa análise comparativa simples, apesar de bem próximos, nos Líderes de Escritório faltam mais comportamentos assertivos do que nos Líderes da Operação.

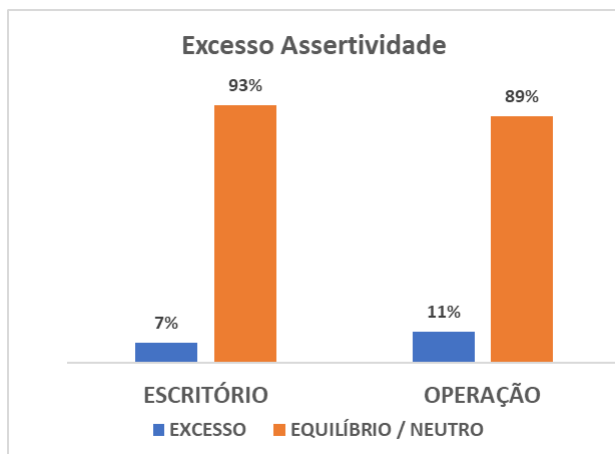
Figura 36 - % Líderes que demonstram Falta da Assertividade Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 37, cujas respostas de 1 a 5 também representam uma “escala invertida”, observa-se que 7% dos Líderes de Escritório e 11% dos Líderes da Operação são percebidos como Líderes que apresentam comportamentos que caracterizam o excesso de assertividade do que se espera de um Líder. Os demais 93% e 89%, respectivamente, são vistos como indiferentes ou com assertividade equilibrada. Comparando-se os Líderes pelo local de atuação, numa análise comparativa simples, há nos Líderes da Operação maior percepção de excesso de comportamentos assertivos do que nos Líderes de Escritório.

Figura 37 - % Líderes que demonstram Excesso da Assertividade Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

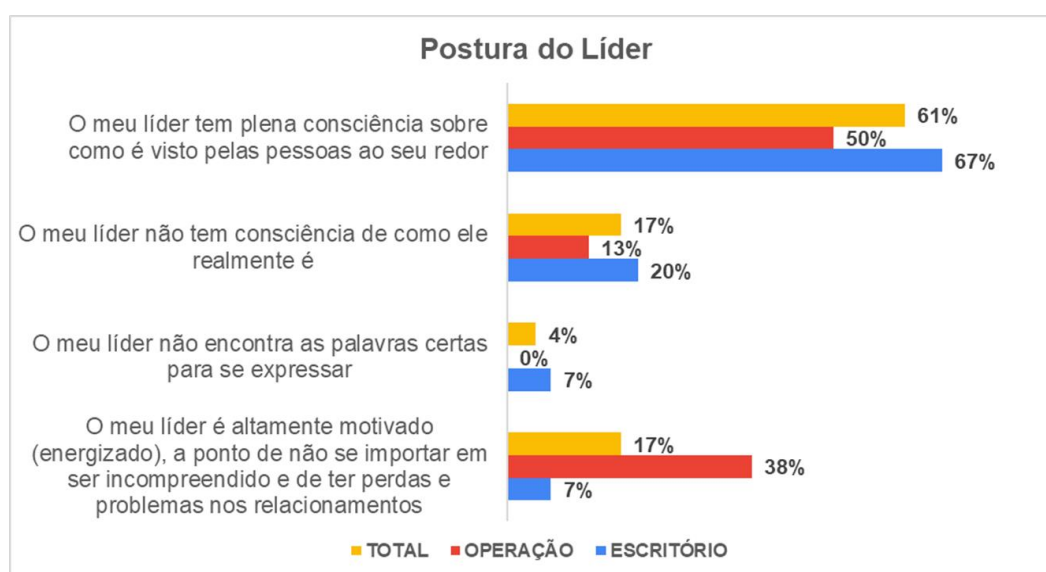
4.2.3.4. Análise Postura do Líder

A questão 61 de múltipla escolha respondida pelos participantes, elaborada com base nos estudos de Ames (2009) sobre falta ou excesso de assertividade, possibilitou o enquadramento dos Líderes da Empresa B nas 04 categorias definidas por Ames (Consciente, Inconsciente, Motivado e Paralisado).

Na Figura 38, pode ser observado que os respondentes sinalizam que:

- 61% dos Líderes são vistos como Conscientes, ou seja, 6 em cada 10 líderes são vistos como possuidores de plena consciência de como são vistos. Os Líderes de Escritório apresentaram mais esta postura (67%) do que Operação (58%);
- 17% dos Líderes são vistos como Inconscientes. Os Líderes de Escritório apresentaram mais esta postura (20%) do que os da Operação (13%);
- 4% dos Líderes são vistos como Paralisados. Os Líderes de Escritório (7%) foram os únicos que apresentaram mais esta postura. Os da Operação não foram percebidos como paralisados (0%);
- 17% dos Líderes são vistos como Motivados. Os Líderes da Operação apresentaram um alto % (38%). Os do Escritório foram pouco percebidos com esta postura (7%);
- Um ponto que chama atenção é nos líderes da Operação, pois 5 em cada 10 podem estar com problemas nos relacionamentos ou não serem compreendidos pelos liderados.

Figura 38 - Tipos de Posturas dos Líderes Empresa B conforme classificação de Ames



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.2.3.5. Análise Cultura Organizacional

As questões 62 e 63 de múltipla escolha respondidas pelos participantes, elaboradas com base nos estudos de Cameron e Quinn (2011) sobre o tipo de cultura prevalente na Empresa B, podendo ser enquadrada nos seguintes quadrantes: clã – quadrante de colaboração; adhocracia – quadrante de criação; mercado – quadrante concorrente; hierárquico – quadrante de controle.

Ao observarmos a Tabela 13, baseado nas respostas, os participantes parecem sinalizar que a Empresa B apresenta uma Cultura com maior foco no externo, na diferenciação e rivalidade no mercado (Eixo X) e postura mais flexível, discreta e dinâmica. Cabe lembrar que esta visão se refere a visão geral da Cultura da Cooperativa, mas que é normal a existência de subculturas que podem ocorrer nas áreas ou mesmo na Matriz e no Parque Industrial.

Tabela 13 - Classificação do Tipo de Cultura Empresa B

CULTURA EIXO X			
FOCO	ESCRITÓRIO	OPERAÇÃO	TOTAL
A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público externo, na diferenciação nas relações com os stakeholders externos e na rivalidade / competitividade com outras empresas	10	3	13
A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público interno, na integração dos seus colaboradores e na unidade	5	5	10
TOTAL	15	8	23
CULTURA EIXO Y			
FOCO	ESCRITÓRIO	OPERAÇÃO	TOTAL
O dia a dia organizacional é marcado por "estabilidade, ordem e controle"	3	5	8
O dia a dia organizacional é marcado por "flexibilidade, discrição e dinamismo"	12	3	15
TOTAL	15	8	23

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 39, observa-se que a Cultura Organizacional predominante é a do Adhocracia (Criação), marcada por maior flexibilidade, discrição, dinamismo, foco externo, diferenciação e rivalidade. Isto pode ser entendido pelo foco principal da Cooperativa no Cooperado e pela busca pela diversificação de produtos que ocorre na Empresa (Lácteos, Café e Ração).

Figura 39 - Posicionamento Cultura Empresa A conforme Cameron & Quinn



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2.4. Discussões e Debates LAS na Empresa B

4.2.4.1. Análise Geral das Entrevistas sobre respostas dos entrevistados sobre os Constructos que compõem o Modela LAS

Líder Assertivo (Assertividade)

Diversos Líderes de Escritório e da Operação, em linha com pontos defendidos por Martins (2017), citaram que tem buscado deixar claro os papéis dos liderados, demonstram abertura para as opiniões e sugestões dos Liderados, demonstram confiança no potencial dos liderados. Há realização de reuniões periódicas com as equipes, endomarketing e reunião mensal de Diretoria. Comentários dos Líderes Escritório e Operação de que é importante “elogiar em público e corrigir em particular”, com citação de alguns exemplos, incluindo reconhecimento por WhatsApp e e-mail, divulgações de conquistas em boletins internos, gradação das correções (advertências, suspensão e desligamento). Processo de feedback em construção e uso de instrumento formal. Tanto os líderes como os liderados, no Escritório e Operação, percebem a importância do reconhecimento e aceitação dos erros. Foram citados exemplos de que houve reconhecimento de erros pelos líderes e de pedido de desculpas. Há uma busca em implementar uma cultura da aceitação do erro e de aprendizados com os mesmos e que seja mais humanizada. Líderes de Escritório e Operação dizem que buscam delegar as atribuições para os liderados, com conversas

/ reuniões constantes e atuação próxima. Busca formar equipes qualificadas e de valorizar o potencial de cada um. Uso da descrição de cargos para deixar claro o papel do ocupante. Quando a assertividade é abordada, vários depoimentos de não registro de líderes gritando para terem suas opiniões aceitas. Aspecto defendido por Jankelova et al. (2019). Há necessidade de atenção e atuação nos “fatores softs” como as formas de gestão e de relacionamento entre os participantes do Agronegócio (JANKELOVA et al., 2019). De que alguns líderes já atuam de forma assertiva, que gostam de fazer gestão de pessoas e que falam bem em grupo (conhecimento + experiência).

Por outro lado, há a percepção de que a comunicação é falha, principalmente entre as áreas, por falta de visão dos processos e de apoio entre as áreas (falta de empatia), há certa resistência do pessoal com muito tempo na Empresa, oportunidade de reforço e modernização da comunicação líder e liderado, registro de by-pass de comunicação entre alguns níveis de liderança. Não há ainda uma “cultura de feedback” na Empresa, necessário preparar as pessoas para dar e receber feedbacks, alguns feedbacks informais ocorrem nos momentos de “calor”. No Escritório e Operação, percepção dos liderados de que os líderes precisam dar feedbacks com maior frequência e habitualidade. O Programa de Feedbacks foi implantado em 2018, mas ficou muito tempo esquecido. Com relação a assumir erros, percepção de que há líderes que ainda não reconhecem (Operação) ou estão no processo de aprendizagem (Escritório). Percepção geral de que há dificuldade dos líderes de demonstrarem emoções, sentimentos, momentos de dúvidas e fraqueza. Parecem ser mais reservados. Este é um ponto importante no LAS, conforme Martins (2017). “Líder expressa seus sentimentos e opiniões de concordância e discordância com tranquilidade” (MARTINS, 2017). Líder do Escritório precisa se aproximar mais da equipe e apoiar na tomada de decisões. Cuidado para banalização da aceitação do erro e não tomada de ações corretivas. Falta de processos, metas e indicadores em quase todos os setores, o que dificulta a mobilização das equipes. A transmissão dos papéis e responsabilidades ocorre na maioria das vezes só de forma verbal. Necessidade de melhor planejamento e definição de prioridades de demandas dos líderes junto às equipes. Ressaltado o cuidado com a “Síndrome do ISFA = Síndrome do Isto Sempre Foi Assim” como dificultador das mobilizações e melhorias. Há necessidade de maior agilidade nas decisões. Percebida dificuldade na comunicação

entre a Matriz e o Parque Industrial. Percebe-se que cabe melhor preparação dos Líderes para lidarem com conflitos entre grupos atuando como agentes importantes (HILIAL,2006). Com relação à Assertividade, percepção de que se precisa trabalhar a comunicação na Empresa, citações de que vários Líderes Escritório e Operação atuam de forma mais reservada, sem demonstrar tantas emoções e sentimentos, falta um plano de cargos e salários e de que há líderes agressivos na forma de se comunicar com liderados.

Líder Sustentável

De uma forma geral, percebidos diversos aspectos defendidos por Voltolini (2011). O aspecto da diversidade parece ser bem administrado tanto pelos Líderes de Escritório como pelos da Operação. Vários depoimentos de respeito às escolhas religiosas, orientação sexual, etnias. Presença de Jovens Aprendizes na Empresa. Empresa não aceita discriminação. Há o respeito aos aspectos éticos e legais. Líderes, tanto de Escritório como Operação, bem-vistos nestes aspectos. Procuram cumprir o que prometem. Há Código de Ética e Código de Segurança. Canal de Denúncias está sendo implantado. Estatuto, Normas e Procedimentos e Instruções Administrativas citados como referências importantes. Com relação à Governança, tema vem sendo trabalhado, a Empresa está se tornando mais profissional. Café com Diretoria muito citado. Abertura total aos cooperados. Intercooperação como algo agregador. Implementação do plano de saúde percebido com algo muito positivo. Há um foco forte nos cooperados e entendimento da sua importância para a Empresa. Dia do Cooperativismo (“Dia C”) como oportunidade de aproximação com a comunidade do município e doações. Preocupação também com Fornecedores. Líderes da Operação demonstrando um cuidado muito grande com questões pessoais dos Liderados.

Por outro lado, há pontos de atenção com relação a brincadeiras e piadinhas relacionadas à diversidade. Oportunidade de a Empresa ter mais mulheres. Líder disse que às vezes precisa ser duro. Problemas de comunicação entre Setores, mas não por questões de diversidade e sim por problemas nos processos. Citações de que alguns líderes, em algumas situações, descumprem ou flexibilizam alguns procedimentos / normas. Este ponto evidencia um cuidado ressaltado por Barbosa (2006) sobre o jeitinho de que “é sempre uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma

emergência”. Citado que alguns colaboradores precisam melhorar a forma de tratar os outros colegas. Com relação à Governança, as pessoas precisam ampliar a visão do todo, os cooperados precisam estar mais presentes, participar mais das assembleias gerais, falta Relatório de Sustentabilidade e mais indicadores. Com relação aos Stakeholders, falta um Programa estruturado de visitas, Empresa não fornece refeições aos colaboradores, algumas pessoas não têm a visão do todo, o que impacta nas relações, principalmente entre setores. Distância entre a Matriz e a Indústria.

Satisfação com o Líder

Dos 12 entrevistados, quando questionados sobre a satisfação com a atuação dos Líderes (visão da Direção e Liderados) ou sua própria atuação (visão dos Líderes), 06 disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes e 06 disseram estar insatisfeitos sobre a atuação dos Líderes, sendo que os insatisfeitos todos são Líderes ou Representantes da Direção. Todos os Liderados, sejam do Escritório ou Operação, disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes.

De uma forma geral, há uma diferença de percepções da Direção e demais entrevistados (Líderes e, principalmente a opinião dos Liderados). A Direção deixou muito claro a necessidade e o trabalho em curso de desenvolvimento de Líderes, citando vários pontos de melhorias. Aspectos como senso de dono, foco em resultados, melhoria da comunicação foram bastante citados pela Direção, mas pouco ressaltados pelos próprios Líderes, apesar destes citarem que precisam melhorar.

Como relação a Satisfação com o Líder, alguns pontos positivos foram bastante citados pelos entrevistados como a calma, a forma tranquila de cobrar, a ética, a lealdade e compromisso com a Empresa. Orgulho em “vestir a camisa”, tanto nos Líderes de Escritório como nos da Operação.

Por outro lado, a questão de mais feedbacks foi muito comentada. Os próprios Líderes reconhecem a necessidade de melhoria na forma de realizar a gestão de pessoas, da comunicação, de fortalecerem a atuação. Estes pontos são aspectos que coincidem com a percepção da Direção.

Triple Bottom Line (TBL)

Os representantes da Direção são unânimes em dizer que o tema da Sustentabilidade (TBL) precisa ser mais bem trabalhado e comunicado, internamente e externamente. Grupo de Líderes precisa entender o tema de uma forma completa,

apesar de citarem que no Grupo de Gestores já há esta compreensão. Nos Líderes de Escritório, há também a percepção de que o tema precisa ser mais bem trabalhado, inclusive junto à Comunidade. Liderados tiveram opiniões divergentes sobre líderes que já demonstram preocupação com as pessoas e meio ambiente e outros que atuam nestes aspectos somente para cumprimento da legislação. Nos Líderes da Operação, foi muito citado o cuidado com os aspectos ambientais, reforçado pelos Liderados que citaram também a questão da segurança. Com relação a priorização dos Pilares, o Econômico / Produção desponta como o que os entrevistados dão maior atenção e importância, apesar de Liderados da Operação citarem que os Líderes se preocupam com os 03 aspectos. Citadas ações de cuidados com pessoas como a implementação do plano de saúde. Tanto no Escritório como na Operação, foi citado que o Econômico vem primeiro, seguido pelo Social e depois o Ambiental. Foco nos Indicadores de Produção / Operacionais. Citado que há um trabalho em curso com instituição externa de planejamento estratégico e definição de indicadores, incluindo os ambientais e sociais.

Por outro lado, há oportunidade de a Empresa trabalhar melhor o tema Sustentabilidade (TBL), os Líderes precisam ampliar a compreensão e atuação sobre o tema, incluindo a atuação junto à Comunidade. A base destes Pilares Ambiental e Social é muito baseada no cumprimento da Legislação e em ações pontuais, como coleta seletiva na Indústria, coleta de vasilhames de agrotóxicos e implantação de plano de saúde para os colaboradores. Priorização do Econômico / Produção. Faltam indicadores do TBL, incluindo falta de *dashboard* ou quadro de gestão à vista. Líderes e Liderados de Escritório e Operação comentaram que não possuem Indicadores Ambientais e Sociais na sua Área. Percepção de que alguns temas que deveriam ser de acompanhamento geral são de responsabilidade de algumas pessoas, ambiental por exemplo foi citado como responsabilidade da Técnica de Segurança e indicadores de gestão de pessoas são de responsabilidade do RH.

Cultura Organizacional

Foram citados pelos entrevistados diversos aspectos que compõem a Cultura da Empresa B, tais como: Honestidade, Ética, Cumprimento de Prazos, Orgulho em atuar na Empresa. Chama atenção o foco nos cooperados e este aspecto foi fortemente citado em todos os Grupos de Entrevistados. Vários entrevistados citaram a importância do Cooperativismo. Empresa demonstra preocupação e atuação na

questão da sucessão familiar no campo. Foco forte no cuidado com os cooperados, incluindo a questão da assistência técnica. Compromisso da Diretoria com a questão Ambiental. Iniciativas de coleta seletiva, tratamento de efluentes, parceria com a Tetrapack para reciclagem de embalagens UHT do leite.

Por outro lado, há oportunidade de comunicar melhor os valores, a missão e visão da Empresa que são a base da cultura, com atenção especial no Grupo de Liderados da Operação. De modo geral, precisam trabalhar o pertencimento, engajamento, comunicação nas equipes, atitude de dono, disponibilidade (preocupação com o outro) e iniciativa. O tema Sustentabilidade, seus valores e clareza do impacto positivo do tema para Empresa e Comunidades precisa ser trabalhado pela Empresa. Houve dificuldade dos entrevistados da Operação em citarem um valor da Empresa com foco na Sustentabilidade. Sucessão Familiar no campo é crucial para Sustentabilidade do Negócio. Não há consolidação e divulgação das ações no tema. Sucessão da Diretoria a cada 03 anos é também um ponto de atenção.

4.2.4.2. Análise dos Dendogramas das Classificações Hierárquicas Descendentes

Líder Assertivo (Assertividade)

Considerando as informações oriundas das análises realizadas com base no Iramuteq que gerou o dendrograma da classificação hierárquica das palavras (05 classes) e as matrizes da distribuição de palavras e das entrevistas, nota-se que no constructo Líder Assertivo na Empresa B, há o foco no fortalecimento da comunicação, percebe-se a preocupação da Empresa em fortalecer este aspecto na atuação dos Líderes, na melhoria da comunicação entre Setores e entre a Matriz e Parque Industrial. Há reforço da importância dos papéis dos envolvidos neste processo, seja a Empresa e os próprios Líderes, com destaque ao papel dos Coordenadores. Observa-se também a importância da gestão da Empresa e da tomada de decisões com mais agilidade para a maior fluência da comunicação. A dificuldade de mão de obra local é citada como fator que impacta em decisões mais assertivas pelos líderes, como nos processos de demissões. Citado o cuidado com a “Síndrome do ISFA - Isso Sempre Foi Assim”. Nota-se o cuidado dos Líderes com os seus respectivos departamentos e liderados e um trabalho de fortalecimento do

planejamento estratégico e das atividades. Percebe-se também um certo saber lidar dos Líderes com os erros, incluindo os próprios, que é um aspecto importante da assertividade, como também que líderes dão espaço para ouvir os Liderados. O processo de feedback está em implementação na Empresa e é percebido como um ponto de desenvolvimento com a necessidade da sua realização com maior frequência pelos Líderes. Um ponto que foi citado de forma pontual é o cuidado com o estilo de comunicação mais tradicional e menos assertivo observado em alguns Líderes.

Líder Sustentável

Nas análises realizadas com o auxílio do Iramuteq sobre o Constructo Líder Sustentável, os aspectos que ficaram mais evidentes estão relacionados ao cuidado do Líder em olhar para as pessoas e equipes, respeitando suas características e diferenças, a diversidade e atuando de forma coerente, apesar de pontualmente aparentar um aceitar a diversidade de forma condicionada ao comportamento do outro. Um ponto positivo é o da não aceitação de qualquer tipo de discriminação pela Empresa. Percebe-se a preocupação da Empresa em atuar junto aos Cooperados que parece ser entendido e fazer parte da atuação de alguns Líderes. O Dia do Cooperativismo proporciona grande contato com as Comunidades. Há oportunidades de melhoria dos processos na Empresa B. Na relação com os stakeholders destaca-se a relação com fornecedores e clientes, abrangendo a atuação dos Líderes junto a estes públicos. As Lojas Agropecuárias funcionam como um canal importante nas interações com os cooperados. Cabe o registro da importância da “intercooperação”, almejada pela Cooperativa. Busca-se também uma maior Conexão com a Comunidade, incluindo uso de redes sociais. Um ponto também citado de destaque na atuação dos Líderes é o do “fazer o certo”, ou seja, prometer e cumprir pelo Líder e a importância das normas e procedimentos. Apesar de um ou outro comentário de descumprir procedimento em situações específicas.

Triple Bottom Line (TBL)

Nas análises realizadas com o auxílio do Iramuteq sobre o TBL, os aspectos que tiveram maior destaque estão relacionados a percepção dos entrevistados de que falta muita coisa do TBL na Empresa e que precisa haver um trabalho de fortalecimento do tema internamente e externamente. O pilar econômico aparece como prioritário, seguido pelo social e ambiental. O econômico enfatizado na

produção, o social representado em ações com impactos positivos nas pessoas e, por fim, o ambiental focado na preocupação com o tema nas operações. Nota-se também uma preocupação com o meio ambiente, em muitos casos em virtude da legislação e pela própria atuação no agronegócio. Com relação a indicadores, observa-se a falta de indicadores abrangentes e amplamente divulgados, pois parecem ser direcionados à diretoria, relatório anual e gestão do próprio setor.

Satisfação com o Líder

Dentre os pontos fortes de destaque na Empresa B, podem ser citados transparência, a ética, liberdade e calma que são pontos importantes na atuação do Líder Assertivo e Sustentável. Por outro lado, os entrevistados sentem a falta de pontos que também são fundamentais no Modelo LAS como comunicação, feedback (mais frequentes) e o cuidado na gestão de pessoas.

4.2.4.3. Análise dos Questionários

Considerando-se os aspectos que compõem a Liderança Assertiva e Sustentável (LAS), algumas variáveis parecem estar mais presentes e mais bem avaliadas nos Líderes na Empresa B. Como destaque na atuação dos líderes percebe-se que variáveis relacionadas ao constructo postura sustentável do líder que atua de forma ética, alinhada com as práticas de Governança da Cooperativa e respeitando à diversidade nas equipes chamam atenção positivamente. Os pilares do Triple Bottom Line (Ambiental e Econômico) referentes à cooperativa foram bem avaliados.

Já dentre as variáveis mais mal avaliadas, percebe-se que os aspectos relacionados o Pilar Social do TBL desponta como a que apresentou pior avaliação. Com relação aos Líderes, percebe-se que os aspectos relacionados à atuação deles junto dos liderados merecem atenção e atuação (postura equilibrada, capacidade de mobilizar e engajar nos desafios e feedbacks) e que compõem o constructo Líder Assertivo. O nível de satisfação dos respondentes com os líderes também ficou entre as piores médias que também pode ter sido influenciado pelos comportamentos assertivos que demonstram oportunidades de serem mais bem trabalhados e reforçados na Empresa B.

Observando-se os resultados referentes ao equilíbrio, falta ou excesso de assertividade na Empresa B, cabe uma análise de cada aspecto.

Com relação ao equilíbrio, os Líderes de Escritório foram mais bem avaliados nos aspectos da assertividade do que os Líderes da Operação (88% x 56%). Já com relação à falta ou excesso de assertividade, os Líderes de Escritório e da Operação apresentam percentuais próximos e baixos. De qualquer forma, os Líderes de Escritório são vistos com mais falta do que os da Operação (14% x 11%) e com menos excesso do que os da Operação (7% x 11%). Isto pode explicar e estar associado aos resultados sociais e instrumentais obtidos pelos 02 grupos.

Com base nos estudos de Ames (2009) sobre falta ou excesso de assertividade, observou-se que os Líderes da Empresa B foram percebidos em todas as 04 categorias definidas por Ames (Consciente, Inconsciente, Motivado e Paralisado). Sendo que a maioria, 61%, são percebidos como Conscientes. O maior cuidado é com os Líderes da Operação, pois 51% (05 em cada 10) podem estar com problemas nos relacionamentos ou não serem compreendidos pelos liderados.

Já com relação a Cultura da Empresa, de uma forma geral, a Empresa B, conforme tipologia defendida por Cameron e Quinn, observa-se que a Cultura Organizacional predominante é a da Adhocracia (Criação), marcada por maior flexibilidade, discrição, dinamismo, foco externo, diferenciação e rivalidade. Isto pode ser entendido pelo foco principal da Cooperativa no Cooperado e pela busca pela diversificação de produtos que ocorre na Empresa (Lácteos, Café e Ração).

4.3. CONSOLIDAÇÃO E COMPARAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DAS ENTREVISTAS DAS EMPRESAS A e B POR VARIÁVEL

Nesta seção, busca-se realizar a consolidação das informações obtidas nas 32 entrevistas dos colaboradores das Empresas A e B, explicitando-se os pontos mais relevantes em 11 das 16 questões que compõem cada Constructo (Líder Assertivo – questões 01 a 04 e 11; Líder Sustentável – questões 05 a 08 e TBL – 12 a 14) do Modelo LAS. As demais questões referem-se a aspectos analisados ao longo do trabalho nas seções das Empresa A e B (Satisfação com o Líder – 9 e 10, Nível de Assertividade – 11 e Cultura – 15 e 16) como suporte para os achados na pesquisa. Foi utilizado o Iramuteq para a geração da Classificação Hierárquica Descendente (dendogramas) das 11 variáveis que podem ser vistas de forma detalhada no Apêndice J.

4.3.1. Variáveis que compõem o Constructo Líder Assertivo

4.3.1.1. Comunicação e Equilíbrio

Na questão 01, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre os Líderes com relação as variáveis “comunicação direta, clara, empática e escuta ativa” e o “equilíbrio entre individualidade e socialização”. As palavras de destaques evidenciam que nestas variáveis são fundamentais a preocupação e atuação do Líder no seu próprio Setor/ Departamento, deixar claro as informações e opiniões, defender as opiniões, mas poder mudá-las e dar espaço para o encontro das melhores ideias e melhores caminhos.

4.3.1.2. Feedback Construtivo

Na questão 02, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre os a importância dos Feedbacks Construtivos dados pelos Líderes. As palavras de destaques evidenciam que nestas variáveis são fundamentais o falar e o responder, seja pessoalmente ou por e-mail, alguns pontos de melhorias dos feedbacks, como as quantidades (frequência) e o fortalecimento da cultura do feedback. Um ponto positivo é o da forma do feedback, citada pela maioria dos entrevistados que são mais frequentes os elogios em público ou particular e as correções individualmente. Outro ponto citado é sobre a importância das conversas, do ratificar o entendimento e do abordar os erros.

4.3.1.3. Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada)

Na questão 03, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre os a autoavaliação crítica coerente dos Líderes e a percepção sobre a autoestima equilibrada deles. As palavras de destaques evidenciam que nestas variáveis alguns pontos são percebidos pelos entrevistados na atuação dos Líderes, como a importância de demonstrar emoções e sentimentos, apesar dos Líderes nas 02 Empresas manterem-se mais reservados, sem demonstrar tanto as emoções e sentimentos. Nota-se exemplos da busca da proximidade e atenção do Líder com os

Liderados e do saber lidar com os erros, os seus próprios e os dos componentes da equipe, incluindo a citação de exemplos pelos entrevistados.

4.3.1.4. Capacidade de Mobilizar e Engajar

Na questão 04, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre os a capacidade dos Líderes de mobilizarem e engajarem os Liderados. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes na atuação dos Líderes para mobilização e engajamento das pessoas, tais como: Líder precisa instigar, dialogar, questionar e estar próximo dos liderados, precisa pedir e oferecer ajuda aos liderados, inserir as pessoas nos processos através do entendimento dos papéis e contribuições, com destaque a realização de Workshop de Produção numa das Empresas proporcionando a visão do todo e a importância da clareza dos papéis e responsabilidades das pessoas, identificando-se várias formas, desde as entrevistas, reuniões, conversas, descrições dos cargos, sendo este muito citado pelos entrevistados, organograma, planilhas, *planner*, quadros. Um ponto de atenção é que alguns entrevistados disseram que não tiveram acesso a descrição do cargo e que não tinham tão claro os papeis e responsabilidades.

4.3.1.5. Assertividade

Na questão 11, também ligada ao constructo Líder Assertivo, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Assertividade percebida na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes na atuação dos Líderes, tais como: diversos Líderes ressaltaram que não gritam ou diversos entrevistados disseram que não viram o Líder gritar. Por outro lado, algumas respostas demonstram situações o Líder levantar a voz no passado, e, atualmente, em alguns ambientes e na atuação de alguns líderes, além de comentários também do falar ríspido ou firme; percepção de equilíbrio no falar do Líder, apesar de em algumas situações Líderes precisarem ser mais enfáticos. Líderes comentaram que não há problema em falar em grupos, enfatizando a importância de estarem preparados; Líderes e Liderados ressaltam perceber a presença da assertividade nos ambientes nas empresas e nos diálogos. Percepção de que há um equilíbrio da quantidade de “sal no molho” (assertividade), mas houve registros de casos pontuais de diálogos mais fortes por alguns Líderes; entrevistados evidenciam a importância

do deixar as pessoas à vontade, mas com limite, dos Líderes darem espaço para opiniões, da importância do ouvir, do escutar. Por outro lado, registro de que alguns Líderes não conseguem atuar dessa forma; e um ponto de atenção, dentre as classes desta variável, é que vários entrevistados ressaltam que ocorrem formas de se chamar um Liderado, seja em busca de opiniões, seja chamar atenção, tanto de forma assertiva como de não assertiva e de que os gestores precisam estar atentos a essas posturas, pois equipes começam a não aceitar comportamentos não assertivos (grosserias).

4.3.2. Variáveis que compõem o Constructo Líder Sustentável

4.3.2.1. Respeito à Diversidade

Na questão 05, a primeira ligada ao constructo Líder Sustentável, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Respeito à Diversidade percebida na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes, tais como: de uma forma geral, entrevistados comentam que não há preconceito. Por outro lado, percebe-se a ocorrência de brincadeiras e piadas sobre o tema que merecem atenção constante. Em algumas entrevistas este ponto foi dito como tranquilo, mas em diversos comentários percebe-se os desconfortos e problemas que eles podem gerar; diversas respostas evidenciam o avanço no espaço de atuação e contratação de mulheres, compondo equipes com os homens. Por outro lado, merece atenção na formação de algumas equipes, realização de atividade ou condição do local para atuação das mulheres, como a falta de vestiário para elas ou justificativa de tipo de atividade para não contratação de mulheres; diversos entrevistados comentaram que não tem dificuldade em lidar com as diferenças percebidas nas pessoas. Percebe-se que há ainda necessidade de se discutir alguns temas específicos, como orientação sexual e religião; percebe-se o respeito às orientações e opções sexuais das pessoas. Tema parece ser tranquilo; e comentários da importância do Código de Ética dentro das Empresas, que gere clareza sobre o tema e como os assuntos devem ser tratados. Comentários também sobre a importância do jeito de abordar o outro, de conversar.

4.3.2.2. Ética e Integridade

Na questão 06, também ligada ao constructo Líder Sustentável, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre as variáveis Ética e Integridade percebidas na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes nesta Variável, tais como: a importância do deixar claro os assuntos nas interações com as pessoas e a força do falar e do conversar como aspectos de base da ética e integridade; a importância do exemplo, seja o certo ou errado, com ênfase no cuidado em cumprir e fazer o que é o certo. Por outro lado, há citações do risco em fazer errado, incluindo a observância de procedimentos, sendo enfatizado de tratar-se de procedimento técnico, mas que não houve a observância completa; a importância das ações relacionadas às pessoas e os trabalhos realizados com as equipes. Por outro lado, merece o cuidado com relação a verificar se o que as pessoas realizam está adequado aos cargos que atuam e as situações de contradições. Foram citados exemplos de colaboradores realizando atividades incoerentes com os cargos que estavam atuando; importância do atuar de forma ética, de ser ético, da coerência com os princípios éticos e o atender tanto a legislação como os procedimentos das empresas; demonstração da força do Código / Canal de Ética e do Estatuto dentro das Empresas pesquisadas para alinhamento do que é o certo com todos os envolvidos, com ênfase no que pode e o que não pode. Citados também como importantes o Código de Segurança e Comitê de Integridade.

4.3.2.3. Governança

Na questão 07, também ligada ao constructo Líder Sustentável, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Governança percebida na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes na variável Governança, tais como: importância da Diretoria, dos Cooperados e das Assembleias na Governança numa Cooperativa. As mudanças de Diretoria que ocorrem periodicamente, a necessidade de maior aproximação dos cooperados e participação deles nas Assembleias são citados como pontos de atenção e atuação; são citadas diversas iniciativas importantes para maior aproximação, comunicação e integração dos envolvidos numa Cooperativa. São citados exemplos de ações como o "Café com a Diretoria", evento muito citado pelos entrevistados como importante e impactante, a "Conexão" nos Municípios, que são eventos de aproximação com os

Cooperados e Produtores, além da importância da Intercooperação e da integração entre Setores que compõem a Empresa; são ressaltados pontos de atenção nas informações da Produção, no papel dos Líderes que atuam como Coordenadores (lideranças intermediárias) e o tratamento adequado com o Programa de Metas e Resultados (PMR), ou seja, reconhecimento pelos resultados alcançados; importância da atuação junto às comunidades. A Empresa A, com Relatórios de Sustentabilidade e atuação em escolas, teatros, hospitais, implementação de Programa Jovem Aprendiz, parece ter uma atuação com mais iniciativas do que a Empresa B que está fortalecendo o tema.

4.3.2.4. Stakeholders (Respeito e Parceria)

Na questão 08, também ligada ao constructo Líder Sustentável, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Stakeholders (Respeito e Parceria) percebida nas Empresas pesquisadas. As palavras de destaque chamam atenção de aspectos percebidos nas relações com os Stakeholders (partes envolvidas), tais como: preocupação e realização de reuniões e contatos constantes com as pessoas que compõem as equipes e com os Fornecedores. São ressaltados a realização de reuniões, os contatos diários e o registro de que as interações estão ocorrendo de uma forma legal; é muito importante a atenção e a atuação junto aos Fornecedores, aos Clientes e Público Interno. Citação de Matriz de Responsabilidades interna, mas um desconhecimento, de uma forma geral, da Matriz de Materialidade nas Empresas, apesar da mesma ser citada na Empresa A; percepções diversas sobre a importância de se entender as situações, não deixar de atuar nos pontos de atenção, treinar as pessoas e tratar as falhas percebidas nas relações com os Stakeholders; atuação da Empresa B junto aos Cooperados como um ponto principal na relação com os Stakeholders. São citadas também situações da atuação junto a Fornecedores e Equipes/Funcionários.

4.3.3. Variáveis que compõem o Constructo Triple Bottom Line (TBL)

4.3.3.1. Preocupação com o Triple Bottom Line

Na questão 12, a primeira ligada ao constructo do TBL, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Preocupação com o Triple Bottom Line percebida na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram, através das 06 classes, percepções diversificadas sobre o TBL, tais como: foco principal da Empresa com os Resultados, incluindo Produção e Custos. Chama atenção também é que são ressaltados outros aspectos como a Segurança das Pessoas e a Qualidade dos Produtos, mas faltam diversas coisas relacionadas ao TBL numa Cooperativa. A Coleta Seletiva (Ambiental) é citada como ponto de atenção. Na Empresa A, é citado o cuidado com a prevenção de acidentes; preocupações e ações com relação ao descarte correto de resíduos, materiais de limpeza dos equipamentos, lixo, etc., para não gerar impactos negativos no meio ambiente, ou seja, evidencia-se uma preocupação ambiental nas empresas; atenção com os colaboradores, dentro e fora da Empresa, e a importância da atuação junto as equipes; importância de já acompanhar ou passar a acompanhar indicadores de gestão relacionados a questões econômicas, de resultados, orçamentárias, etc para melhorar a gestão e os monitoramentos.

4.3.3.2. Priorização do Triple Bottom Line

Na questão 13, também ligada ao constructo do TBL, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a Priorização do Triple Bottom Line percebida na atuação dos Líderes (priorização dos Pilares). As palavras de destaque demonstram aspectos importantes, tais como: as Empresas pesquisadas priorizam o Pilar Econômico. O Ambiental e Social vem na sequência, com opiniões diferentes sobre a ordem de priorização destes 02 Pilares; forte preocupação com a Segurança das pessoas, principalmente na Empresa A, com as condições oferecidas para os Colaboradores, principalmente na B, e com a Qualidade dos Produtos em ambas, incluindo o Controle de Qualidade; as diversas respostas e as principais palavras da Classe 03 trazem pontos diversos sobre a priorização dos Pilares sem um enfoque claro e predominante como nas demais Classes. De qualquer forma, algumas frases parecem trazer a preocupação nas relações entre as pessoas, com o ambiente interno

e o externo e como lidar com os problemas; preocupação nas ações com relação a Manutenção, Produção, Produtos Químicos e aspectos Ambientais

4.3.3.3. Indicadores do Triple Bottom Line

Na questão 14, também ligada ao constructo do TBL, buscou-se obter dos entrevistados as percepções sobre a variável Indicadores do Triple Bottom Line percebida na atuação dos Líderes. As palavras de destaque demonstram aspectos importantes relacionadas à esta Variável, tais como: há acompanhamento nas Empresas de Indicadores de Produção, mas não dos Indicadores Ambientais e Sociais. No Social, como ponto adicional, houve alguns comentários de acompanhamento e monitoramento dos feedbacks; são apresentadas também informações e exemplos de indicadores ligados à Produção, incluindo o consumo de insumos e de água, de acompanhamento da produção, como também focados em custos e faturamento; nota-se também o acompanhamento de Indicadores relacionados à Segurança, tais como Registros de Quase Acidentes (demonstra-se uma postura prevencionista), POP (Programa de Observação de Pessoas), Acidentes SAF (sem afastamento) e CAF (com afastamento), dentre outros. Citado também a existência de Painéis de Indicadores em algumas Áreas; são citados comentários também um movimento interno da busca de melhoria do acompanhamento de Indicadores. São feitos comentários também sobre iniciativa da Empresa em realizar coleta de embalagens junto aos Cooperados nas Comunidades, incluindo o acompanhamento da quantidade de vasilhames coletados.

Um resumo da consolidação das informações obtidas nas 32 entrevistas dos colaboradores das Empresas A e B pode ser visto no Quadro 18.

Quadro 18 – Pontos Fundamentais dos Constructos LA, LS e TBL independente da empresa

CONSTRUCTO	VARIÁVEIS (CATEGORIAS) (QUESTÃO)	ASPECTOS FUNDAMENTAIS IDENTIFICADOS
LÍDER ASSERTIVO (LA)	COMUNICAÇÃO E EQUILÍBRIO (q.1)	Ocorrência da preocupação e atuação do Líder no seu próprio setor/ departamento, deixar claro as informações e opiniões, defender as opiniões, mas poder mudá-las e dar espaço para o encontro das melhores ideias e melhores caminhos.
	FEEDBACKS CONSTRUTIVOS (q.2)	Falar e o responder, pessoalmente ou por e-mail, importância da maior frequência dos feedbacks e do fortalecimento da cultura do feedback. Um ponto positivo é a forma do feedback que tem sido realizada com base em elogios em público ou particular e as correções individualmente. Importância que, durante as conversas, seja confirmado o entendimento da mensagem e os erros sejam abordados.
	AUTOAVALIAÇÃO CRÍTICA COERENTE (q.3)	Importância em demonstrar emoções e sentimentos, apesar dos Líderes nas 02 Empresas manterem-se mais reservados, sem demonstrá-los. Percebe-se a busca da proximidade e atenção do Líder com os Liderados e do saber lidar com os seus erros e os dos componentes da equipe.

	CAPACIDADE DE MOBILIZAR E ENGAJAR (q.4)	Líder precisa instigar, dialogar, questionar, estar próximo dos liderados, pedir e oferecer ajuda, inserir as pessoas nos processos com o entendimento dos papéis e contribuições. Destaque do Workshop de Produção proporcionando a visão do todo e a importância das pessoas. Utilização de entrevistas, reuniões, conversas, descrições dos cargos, organograma, planilhas, planner, quadros. Alguns entrevistados não tiveram acesso a descrição do cargo e não tinham tão claro os papéis e responsabilidades.
	ASSERTIVIDADE (q.11)	Diversos líderes ressaltaram que não gritam e diversos entrevistados disseram que não viram o Líder gritar. Citadas situações nas quais o Líder levantou a voz, falou ríspido ou firme, em alguns ambientes. Maior percepção de equilíbrio no falar do Líder, em em algumas situação serem mais enfáticos. Líderes sem problema em falar em grupos, desde que preparados. Presença da assertividade nos ambientes nas empresas e nos diálogos. Percepção do equilíbrio da quantidade de "sal no molho" (assertividade), mas houve registros de casos pontuais de diálogos mais fortes por alguns Líderes. Importância do deixar as pessoas à vontade, mas com limite. Líderes darem espaço para opiniões, da importância do ouvir, do escutar, mas houve o registro de que alguns Líderes não conseguem atuar dessa forma. Vários entrevistados ressaltam que ocorrem formas de se chamar um Liderado, seja em busca de opiniões, seja atenção, tanto de forma assertiva como de não assertiva e de que os gestores precisam estar atentos a essas posturas, pois equipes começam a não aceitar comportamentos não assertivos (grosserias).
LÍDER SUSTENTÁVEL (LS)	RESPEITO À DIVERSIDADE (q.5)	Entrevistados comentam que não há preconceito, mas percebe-se a ocorrência de brincadeiras e piadas sobre o tema que merecem atenção. Ponto tranquilo, mas percebe-se os desconfortos e problemas que eles podem gerar. Há avanço no espaço de atuação e contratação de mulheres, mas merece atenção na formação de algumas equipes, realização de atividade ou condição do local para atuação das mulheres, como a falta de vestiário para elas ou justificativa de tipo de atividade para não contratação de mulheres. Comentários da não dificuldade em lidar com as diferenças nas pessoas. Há ainda necessidade de se discutir alguns temas específicos, como orientação sexual e religião; percebe-se o respeito às orientações e opções sexuais das pessoas. Importância do Código de Ética, que gere clareza sobre o tema e como os assuntos devem ser tratados. Importância do jeito de abordar o outro, de conversar.
	ÉTICA E INTEGRIDADE (q.6)	Importância do deixar claro os assuntos, da força do falar e do conversar como aspectos de base da ética e integridade. Importância do exemplo, com ênfase no cuidado em cumprir e fazer o que é o certo. Há citações do risco em fazer errado, incluindo a não observância de procedimentos técnicos. Importância das ações relacionadas às pessoas e os trabalhos realizados com as equipes. Merece o cuidado com relação a verificar se o que as pessoas realizam está adequado aos cargos que atuam e as situações de contradições. Importância do atuar de forma ética, de ser ético, da coerência com os princípios éticos e o atender tanto a legislação como os procedimentos das empresas. Demonstração da força do Código de Ética, do Canal de Ética e do Estatuto para alinhamento do que é o certo com todos os envolvidos. Importância também do Código de Segurança e Comitê de Integridade
	GOVERNANÇA (q.7)	Importância da Diretoria, dos Cooperados e das Assembleias na Governança numa Cooperativa. Atenção com as mudanças de Diretoria, maior aproximação dos cooperados e participação deles nas Assembleias. Iniciativas importantes para maior aproximação, comunicação e integração dos envolvidos numa Cooperativa: "Café com a Diretoria", a "Conexão" nos Municípios para aproximação com os Cooperados e Produtores, a Intercooperação e da integração entre Setores. Atenção nas informações da Produção, no papel dos Líderes que atuam como Coordenadores (lideranças intermediárias) e o tratamento adequado com o Programa de Metas e Resultados (PMR). Importância da atuação junto às comunidades, Relatórios de Sustentabilidade, atuação em escolas, teatros, hospitais, implementação de Programa Jovem Aprendiz.
	STAKEHOLDERS (q.8)	Preocupação e realização de reuniões e contatos constantes com as equipes e Fornecedores. Atenção na atuação junto aos Fornecedores, aos Clientes e Público Interno. Matriz de Responsabilidades interna, mas um desconhecimento geral da Matriz de Materialidade nas Empresas, apesar da mesma ser citada na Empresa A. Importância de se entender as situações, não deixar de atuar nos pontos de atenção, treinar as pessoas e tratar as falhas percebidas nas relações com os Stakeholders. Atuação da Empresa B junto aos Cooperados como um ponto principal na relação com os Stakeholders. Atuação junto a Fornecedores e Equipes/Funcionários.
	TBL: PREOCUPAÇÃO COM O TEMA (q.12)	Foco principal com os Resultados, incluindo Produção e Custos. Ressaltados outros aspectos como a Segurança das Pessoas e a Qualidade dos Produtos, mas faltam diversas coisas relacionadas ao TBL numa Cooperativa. A Coleta Seletiva (Ambiental) é citada como ponto de atenção. Na Empresa A, citado o cuidado com a prevenção de acidentes. Preocupações e ações com relação ao descarte correto de resíduos, materiais de limpeza dos equipamentos, lixo, etc., para não gerar impactos negativos no meio ambiente, ou seja, evidencia-se uma preocupação ambiental nas empresas. Atenção com os colaboradores, dentro e fora da Empresa, e a importância da atuação junto as equipes. Importância de já acompanhar ou passar a acompanhar indicadores de gestão relacionados a questões econômicas, de resultados, orçamentárias, etc para melhorar a gestão e os monitoramentos.
TRIPLE COTTOM LINE (TBL)	TBL: PRIORIZAÇÃO DOS PILARES (q.13)	Priorização do Pilar Econômico. O Ambiental e Social vem na sequência, com opiniões diferentes sobre a ordem de priorização. Forte preocupação com a Segurança das pessoas, principalmente na Empresa A, com as condições oferecidas para os Colaboradores, principalmente na B, e com a Qualidade dos Produtos em ambas, incluindo o Controle de Qualidade. Preocupação nas relações entre as pessoas, com o ambiente interno e o externo e como lidar com os problemas. Preocupação nas ações com relação a Manutenção, Produção, Produtos Químicos e aspectos Ambientais
	TBL: INDICADORES (q.14)	Há acompanhamento de Indicadores de Produção, mas não dos Indicadores Ambientais e Sociais. Apresentadas informações e exemplos de indicadores ligados à Produção, incluindo o consumo de insumos e de água, de acompanhamento da produção, custos e faturamento. Nota-se também o acompanhamento de Indicadores relacionados à Segurança, como Registros de Quase Acidentes, POP (Programa de Observação de Pessoas), Acidentes SAF (sem afastamento) e CAF (com afastamento), dentre outros. Existência de Painéis de Indicadores em algumas Áreas. Movimento interno da busca de melhoria do acompanhamento de Indicadores. Iniciativa da Empresa em realizar coleta de embalagens junto aos Cooperados nas Comunidades, incluindo o acompanhamento da quantidade de vasilhames coletados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

4.4. COMPARATIVO INFORMAÇÕES DOS QUESTIONÁRIOS EMPRESAS A e B

Nesta seção, com base nos 72 questionários respondidos no Google Forms, busca-se realizar as principais comparações das respostas dos participantes de cada Empresa. Foram realizadas Análise Estatística Descritiva e buscou-se aplicar um Teste Estatístico para comparação entre as Médias e entre as Medianas. Utilizou-se também o recurso do box-plots como apoio nas análises.

4.4.1. Comparações Estatísticas Descritivas (Líder Assertivo, Líder Sustentável, Satisfação com o Líder e TBL)

Comparando-se a médias das respostas das questões que compõem o constructo Líder Assertivo (questões da 01 a 15), pode-se observar na Tabela 14 que os resultados na Empresa A foram melhores que na Empresa B, ou seja, os Líderes na A são vistos mais assertivos que os da B. Isto pode ser percebido tanto na comparação entre as médias como entre as medianas. Em ambas, os respondentes de cada Empresa avaliaram os Líderes que atuam na Operação como mais assertivos do que os que atuam nos Escritórios. Os líderes considerados como os mais assertivos foram os da Operação da Empresa A e os menos assertivos os do Escritório da Empresa B.

Tabela 14 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Líder Assertivo Empresas A x B

EMPRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS LÍDER ASSERTIVO	MEDIANAS LÍDER ASSERTIVO
EMPRESA A	4,19	4,47
ESCRITÓRIO	4,17	4,43
OPERAÇÃO	4,22	4,47
EMPRESA B	4,03	4,27
ESCRITÓRIO	3,97	4,50
OPERAÇÃO	4,13	4,27
MÉDIA GERAL	4,14	4,43

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A comunicação estruturada, o processo de feedback anual implementado, o estar próximo, a não aceitação a gritos na Empresa A em contrapartida com os

problemas de comunicação entre setores e entre equipes da Matriz e Parque Industrial, o processo de feedback ainda incipiente, a dificuldade de MOB local, a Síndrome do ISFA na Empresa B, ressaltados pelos entrevistados e apresentados em seções anteriores, podem ajudar no entendimento das diferenças das percepções sobre a assertividade entre as duas empresas.

Comparando-se a médias das respostas das questões que compõem o constructo Líder Sustentável (questões da 16 a 30), pode-se observar na Tabela 15 que os resultados na Empresa A e da Empresa B ficaram muito próximos, o que pode evidenciar que em ambas os respondentes percebem que os Líderes demonstram uma preocupação e atuação com foco nos aspectos que compõem a atuação dos Líder Sustentável (respeito à diversidade, ética e integridade, governança e stakeholders). As proximidades das médias entre Líderes de Escritório e Operação também demonstram uma atuação similar entre eles, em ambas as Empresas. Nas 02 Empresas, os Líderes da Operação foram um pouco mais bem avaliados do que os do Escritório. Não houve uma variação elevada quando são comparadas as medianas registradas em cada Empresa.

Tabela 15 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Líder Sustentável Empresas A x B

EMRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS LÍDER SUSTENTÁVEL	MEDIANAS LÍDER SUSTENTÁVEL
EMPRESA A	4,40	4,60
ESCRITÓRIO	4,38	4,50
OPERAÇÃO	4,42	4,60
EMPRESA B	4,35	4,73
ESCRITÓRIO	4,33	4,80
OPERAÇÃO	4,39	4,60
MÉDIA GERAL	4,39	4,60

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A proximidade dos dados apresentados nas respostas sobre a postura sustentável dos Líderes demonstra que este constructo pode ser entendido como o mais homogêneo nas 02 empresas, o que demonstra avanços nos cuidados com a diversidade, com a ética e integridade, com os stakeholders e com a governança. Diversas ações citadas pelos entrevistados apresentadas em outras seções, ratificam

esta percepção. Em ambas as empresas, de forma coerente com seus negócios e estágios de implementação, os líderes respeitam e cuidam das pessoas, preocupam-se com a ética, focam em fornecedores e clientes e buscam estar alinhados com as práticas de governança.

Comparando-se a médias das respostas das questões demonstram a satisfação dos respondentes com os Líderes (questões da 46 a 48), pode-se observar na Tabela 16 que os resultados na Empresa A são melhores do que os da Empresa B, o que pode evidenciar que os colaboradores estão mais satisfeitos na A do que na B. Isto pode ser percebido tanto na comparação entre as médias como entre as medianas. Na Empresa A, a avaliação dos Líderes no Escritório e Operação ficaram bem próximas. Já na Empresa B, há uma diferença nas médias entre os Líderes da Operação e os do Escritório, sendo os primeiros bem mais bem avaliados. Em ambas as empresas, 100% dos liderados disseram estar satisfeitos com a atuação dos Líderes.

Tabela 16 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis Satisfação com o Líder Empresas A x B

EMPRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS SATISFAÇÃO COM O LÍDER	MEDIANAS SATISFAÇÃO COM O LÍDER
EMPRESA A	4,13	4,33
ESCRITÓRIO	4,11	4,67
OPERAÇÃO	4,15	4,33
EMPRESA B	3,97	4,00
ESCRITÓRIO	3,76	4,00
OPERAÇÃO	4,30	4,00
MÉDIA GERAL	4,08	4,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Problemas internos entre departamentos da Empresa B, relatados por entrevistados e apresentados em outras seções, e a falta de feedbacks constantes e do aprimoramento na gestão de pessoas, podem ajudar no entendimento do porquê este grupo foi o pior avaliado. Nas entrevistas também, os líderes da Empresa B

demonstraram maior insatisfação sobre as suas atuações do que os líderes da Empresa A.

Comparando-se a médias das respostas das questões que compõem o constructo do *Triple Bottom Line* - TBL (questões da 49 a 60), pode-se observar na Tabela 17 que os resultados na Empresa A foram melhores que os da Empresa B, o que pode evidenciar uma maior preocupação e atuação no TBL pela Empresa A. Os respondentes da Operação avaliaram melhor as Empresas do que os respondentes do Escritório.

Tabela 17 - Comparação Médias e Medianas das Variáveis TBL Empresas A x B

EMPRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS TBL	MEDIANAS TBL
EMPRESA A	4,35	4,50
ESCRITÓRIO	4,17	4,33
OPERAÇÃO	4,52	4,67
EMPRESA B	3,95	3,83
ESCRITÓRIO	3,80	3,79
OPERAÇÃO	4,19	4,00
MÉDIA GERAL	4,22	4,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Empresa A, as respostas dos entrevistados (análise anterior de dados qualitativos) já ressaltaram uma visão mais ampla do TBL pelos Líderes da Operação do que dos de Escritório, o que é reforçado quando são comparadas as médias das respostas das questões sobre este Constructo. A proximidade com a Produção e preocupação com os impactos das operações no meio ambiente e nas pessoas, podem explicar um pouco esta diferença. Na Empresa B, a maior preocupação com o Ambiental é demonstrada pelos respondentes da Operação.

Quando são comparadas as médias gerais de todas as questões citadas acima, vistas na Tabela 18, sem considerar as questões que foram direcionadas ao nível da assertividade dos Líderes, equilíbrio, falta ou excesso (questões 31 a 45) que foram analisadas em cada Empresa, percebe-se que as médias na Empresa A foram melhores do que na Empresa B. As médias na Operação foram melhores que as do Escritório, em ambas as Empresas.

Tabela 18 - Comparação Médias Gerais Empresas A x B

EMPRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS GERAIS	MEDIANAS GERAIS
EMPRESA A	4,27	4,50
ESCRITÓRIO	4,21	4,44
OPERAÇÃO	4,33	4,57
EMPRESA B	4,08	4,27
ESCRITÓRIO	3,96	4,22
OPERAÇÃO	4,25	4,27
MÉDIA GERAL	4,21	4,44

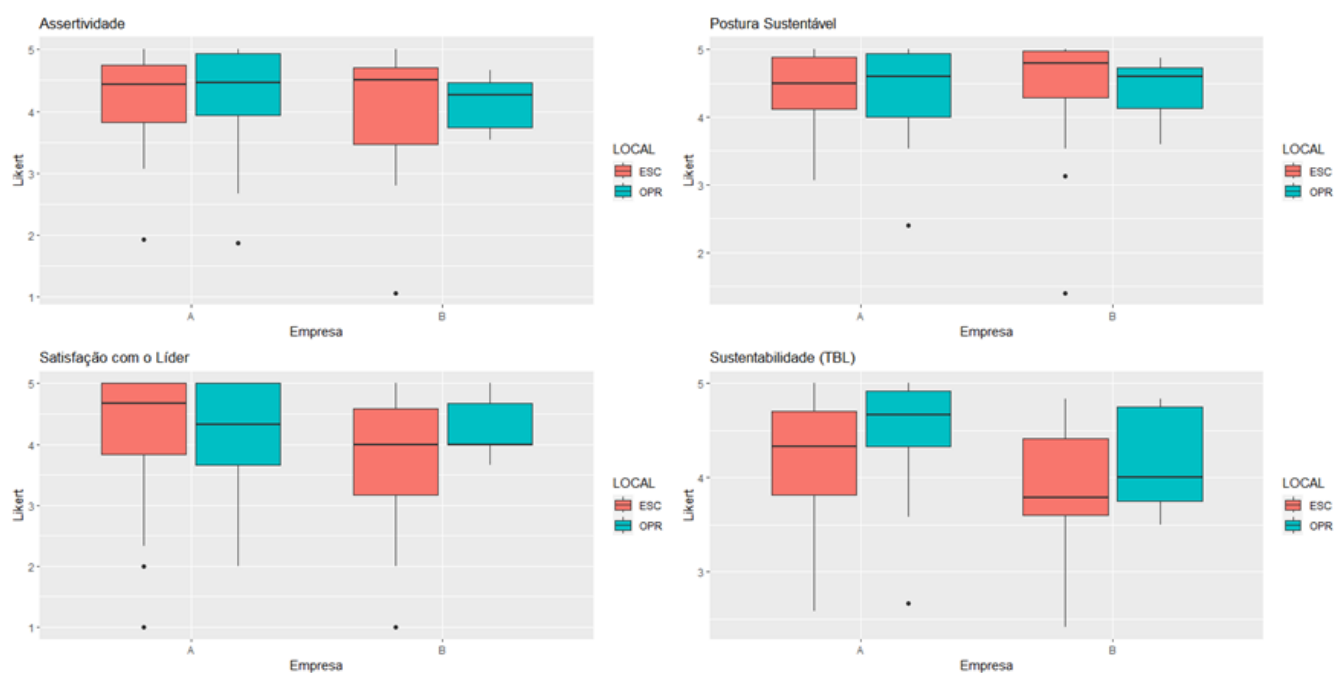
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Na Figura 40, através da visão dos *boxes plots*, pode-se observar um comparativo geral dos 04 constructos considerando as 04 UIAs, ou seja, as informações por Local / Empresa através de box plots.

No constructo Assertividade, as medianas ficaram muito próximas. As maiores dispersões das notas ocorreram na avaliação dos Líderes de Escritório da Empresa B. No constructo postura sustentável, as medianas ficaram próximas e não foram percebidas dispersões significativas entre as notas dos respondentes. No constructo satisfação com o Líder, as médias na Empresa A estão próximas, sendo observada uma variação entre as medianas e dispersão das notas sobre os Líderes da Operação. Na Empresa B, ocorre o inverso, as médias estão distantes e as medianas próximas. A maior dispersão das notas ocorreu na avaliação dos Líderes do Escritório. No constructo do TBL são observadas as maiores distâncias das notas entre as 02 empresas. Há diferenças entre as médias e medianas nelas. As melhores avaliações sobre o TBL ocorrem nas Operações das 02 Empresas.

A figura dos *boxes plots* possibilita uma visão ampla e integrada de como os 04 constructos avaliados pelos 72 respondentes nas 04 UIAs. Assertividade e Postura Sustentável parecem apresentar médias e medianas sem diferenças significativas. Ressaltando-se que os resultados da Assertividade na Empresa A são melhores do que na B. Satisfação com o Líder e TBL apresentam algumas diferenças entre as empresas, sendo que neste último constructo, elas chamam mais atenção, pois há uma diferença maior entre as Empresas e os resultados na Operação são melhores do que os do Escritório nas mesmas.

Figura 40 - Comparação Médias e Medianas dos 04 UIAs



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Buscou-se também a verificação da correlação entre os 04 constructos por Empresa (Tabela 19) como informação adicional para análise da possível influência e ligação entre eles. Observou-se tanto na Empresa A como na B correlações elevadas ($>0,70$) entre os constructos Assertividade, Postura Sustentável e Satisfação. O que pode significar a influência positiva que o fortalecimento de cada constructo pode gerar nos demais constructos citados.

Percebe-se a baixa correlação entre o TBL e os 03 demais constructos. Isto pode indicar que, apesar do fortalecimento da assertividade, da postura sustentável e da satisfação com o Líder nas Empresas, os resultados focados no TBL dependem de outras ações como o fortalecimento da Cultura de Sustentabilidade, incluindo valores que precisam ser explicitados no dia a dia, como também pelo enfoque das Empresas nos 03 Pilares e não predominantemente no Econômico. Estes dois aspectos, falta de uma Cultura forte de Sustentabilidade e falta de um enfoque e atuação ampla para alcance dos resultados do TBL, foram percebidos nas entrevistas.

Tabela 19 - Correlação de Pearson 04 Constructos Empresas A e B

EMPRESA A				
	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
Assertividade	1			
PostSustentavel	0,9097	1		
Satisfacao	0,8039	0,7810	1	
TBL	0,5256	0,6308	0,4842	1
EMPRESA B				
	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
Assertividade	1			
PostSustentavel	0,9587	1		
Satisfacao	0,9079	0,8559	1	
TBL	0,2833	0,1555	0,4527	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

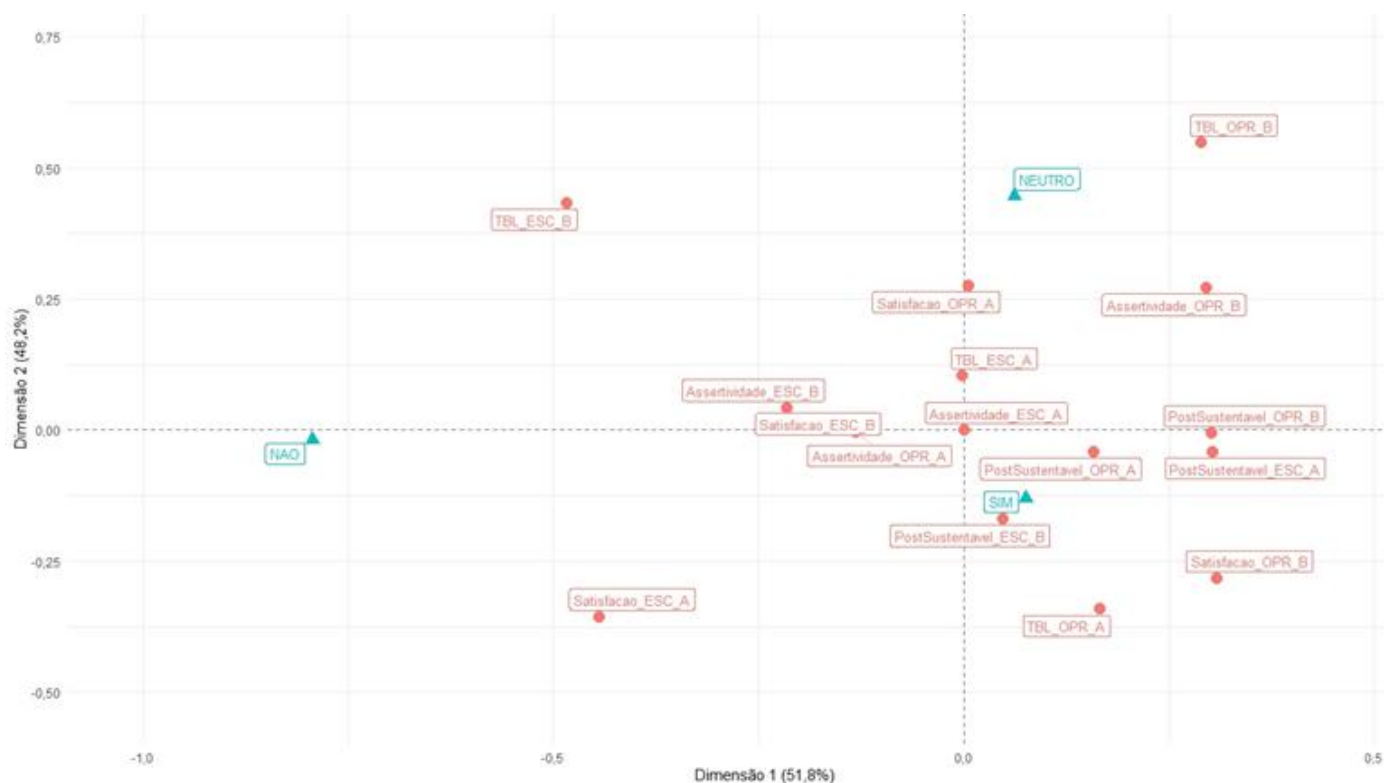
Todos os dados, figuras e tabelas desta seção, são itens adicionais para o entendimento e percepções sobre os 04 constructos nas Empresas A e B.

4.4.2. Comparações dos 04 constructos e 04 UIAs através de Mapa Perceptual

Foi elaborado um Mapa Perceptual de Análise Correspondências (Figura 41) com base nas respostas dos questionários sobre os 04 constructos nas 04 UIAs para verificação da aproximação de cada um deles com o SIM (notas médias ≥ 4 até 5), NEUTRO (notas médias ≥ 3 até 3,99) e NÃO Notas de 1 até 2,99).

Como pode ser visto na Figura 41, a Postura Sustentável da Operação (A) e a Postura Sustentável do Escritório (B) são as que estão mais próximas ao SIM. O TBL da Operação (B), a Satisfação da Operação (A), a Assertividade da Operação (B) e TBL do ESC (A) são as que estão mais próximas ao NEUTRO. Já o TBL do Escritório (B) e Satisfação do ESC (A) ficaram entre o NEUTRO e o NÃO, pois apesar de apresentarem médias acima de 3,0 (3,80 e 4,12, respectivamente), tiveram respondentes que avaliaram como NÃO as questões destes constructos (21,4% e 20,8%, respectivamente).

Figura 41 - Mapa Perceptual de Análise de Correspondência dos 04 Constructos por Empresa e Local (04 UIAs)



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Todas as informações detalhadas das análises estatísticas dos 04 constructos da Empresa B podem ser vistas no Apêndice I.

4.4.3. Comparações Médias por Grupos e Empresas (Comparação UIAs): Análises através do uso do SPSS – Teste Estatístico

Buscando-se identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas dos 04 constructos nas 04 UIAs, foram realizados Testes através do Software SPSS.

O primeiro passo foi o da verificação da normalidade dos dados das 72 entrevistas, realizando-se uma análise de significância para a verificação da ocorrência da normalidade ou não dos dados.

No Teste de Kolmogorov-Smirnov (amostras > 50), aplicado na análise dos dados através do Software SPSS, as Hipótese H0 e H1 sinalizam que:

H0 = Distribuição Normal $P > 0,05$ e;

H1 = Distribuição Não Normal $P < 0,05$

Na Tabela 20, gerado pelo SPSS, pode-se observar a não significância dos dados, evidenciando-se que eles não seguem uma distribuição paramétrica.

Tabela 20 - Informações Teste de Normalidade constructos LAS

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
MÉDIA_LÍDER_ASSERTIVO	,158	72	,000	,850	72	,000
MÉDIA_LÍDER_SUSTENTÁVEL	,187	72	,000	,819	72	,000
MÉDIA_SATISFAÇÃO_COM_LÍDER	,177	72	,000	,845	72	,000
MÉDIA_TBL	,133	72	,003	,898	72	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: SPSS (2023)

Os resultados das Análise indicam que as variáveis não apresentam uma Distribuição Normal, ou seja, os dados são não paramétricos. Desta forma, o Teste indicado para comparação das médias de variáveis de Distribuição Não Normal é o de Kruskal-Wallis. Este teste apresenta as seguintes Hipóteses:

H0 = Não há diferença entre Grupos $P > 0,05$ e;

H1 = Há diferenças entre Grupos $P < 0,05$

Ao realizarmos o Teste de Kruskal – Wallis década comparando as Médias de cada Variável nos 04 Grupos, foram obtidos os seguintes resultados.

Na Figura 42, a significância $p > 0,05$ ratifica que estatisticamente não há uma diferença significativa entre as médias dos 04 Grupos analisados no Constructo Líder Assertivo.

Figura 42 - Comparação das Médias do Constructo Líder Assertivo nos 04 Grupos

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MÉDIA_LÍDER_ASSERTIVO é a mesma entre as categorias de EMPRESA_ATUAÇÃO.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,649	Retar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: SPSS (2023)

Na Figura 43, a significância $p > 0,05$ ratifica que estatisticamente não há uma diferença significativa entre as médias dos 04 Grupos analisados no Constructo Líder Sustentável.

Figura 43 - Comparação das Médias do Constructo Líder Sustentável nos 04 Grupos

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MÉDIA_LÍDER_SUSTENTÁVEL é a mesma entre as categorias de EMPRESA_ATUAÇÃO.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,755	Retenir a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: SPSS (2023)

Na Figura 44, a significância $p > 0,05$ ratifica que estatisticamente não há uma diferença significativa entre as médias dos 04 Grupos analisados com relação a Satisfação com o Líder.

Figura 44 - Comparação das Médias da Satisfação com o Líder nos 04 Grupos

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MÉDIA_SATISFAÇÃO_COM_LÍDER é a mesma entre as categorias de EMPRESA_ATUAÇÃO.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,614	Retenir a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: SPSS (2023)

Na Figura 45, a significância $p < 0,05$ ratifica que estatisticamente há uma diferença significativa entre as médias dos 04 Grupos analisados com relação ao Constructo Triple Bottom Line.

Figura 45 - Comparação das Médias do Constructo TBL nos 04 Grupos

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de MÉDIA_TBL é a mesma entre as categorias de EMPRESA_ATUAÇÃO.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,013	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: SPSS (2023)

Ao buscar-se identificar as diferenças das médias na Variável TBL com o uso do SPSS, foram obtidas as seguintes informações que podem ser vistas na Tabela 21. Na comparação dos Grupos, percebe-se uma diferença significativa entre os Grupos do Escritório da Empresa B e da Operação da Empresa A.

Tabela 21 - Comparação das Médias do Constructo TBL nos 04 Grupos

Cada nó mostra a posição média de amostra de EMPRESA_ATUAÇÃO.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
EMPRESA B ESCRITÓRIO-EMPRESA B OPERAÇÃO	-9,444	8,918	-1,059	,290	1,000
EMPRESA B ESCRITÓRIO-EMPRESA A ESCRITÓRIO	12,104	7,020	1,724	,085	,508
EMPRESA B ESCRITÓRIO-EMPRESA A OPERAÇÃO	22,420	6,968	3,218	,001	,008
EMPRESA B OPERAÇÃO-EMPRESA A ESCRITÓRIO	2,660	8,159	,326	,744	1,000
EMPRESA B OPERAÇÃO-EMPRESA A OPERAÇÃO	12,976	8,114	1,599	,110	,659
EMPRESA A ESCRITÓRIO-EMPRESA A OPERAÇÃO	-10,316	5,965	-1,729	,084	,502

Cada linha testa a hipótese nula de que as distribuições da Amostra 1 e da Amostra 2 são as mesmas. São exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 caudas). O nível de significância é ,05.

Fonte: SPSS (2023)

Na Tabela 22, podem ser observadas as diferenças dos dados estatísticos entre os Grupos do Operação da Empresa A e Escritório da Empresa B.

Tabela 22 - Comparação dos dados estatísticos entre os 04 grupos de análises no TBL

			Descritivos		
EMPRESA_ATUAÇÃO			Estatística	Erro Padrão	
EMPRESA A ESCRITÓRIO	MÉDIA_TBL	Média	4,1692	,15175	
		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,8552	
			Limite superior	4,4831	
		5% da média aparada		4,2090	
		Mediana		4,3300	
		Variância		,553	
		Conversa sobre Planilha PPR Terça-feira, 12 de setembro - 9:00 até 10:00am Fuso horário: America/Sao_Paulo Como participar do Google Meet Link da videochamada: https://meet.google.com/muo-oqas-acm Desvio Padrão		,74343	
		Mínimo		2,58	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		2,42	
		Intervalo interquartil		1,02	
		Assimetria		-,751	,472
		Curtose		-,517	,918
	EMPRESA A OPERAÇÃO	MÉDIA_TBL	Média	4,5200	,11038
	95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	4,2922		
		Limite superior	4,7478		

		5% da média aparada		4,5860	
		Mediana		4,6700	
		Variância		,305	
		Desvio Padrão		,55188	
		Mínimo		2,67	
		Máximo		5,00	
		Intervalo		2,33	
		Intervalo interquartil		,67	
		Assimetria		-1,813	,464
		Curtose		4,191	,902
EMPRESA B	MÉDIA_TBL	Média		3,7979	,20345
ESCRITÓRIO		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,3583	
			Limite superior	4,2374	
		5% da média aparada		3,8171	
		Mediana		3,7900	
		Variância		,579	
		Desvio Padrão		,76123	
		Mínimo		2,42	
		Máximo		4,83	
		Intervalo		2,41	
		Intervalo interquartil		1,10	
		Assimetria		-0,579	,597
		Curtose		-0,419	1,154
EMPRESA B	MÉDIA_TBL	Média		4,1944	,18154
OPERAÇÃO		95% Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,7758	

	Limite superior	4,6131	
5% da média aparada		4,1977	
Mediana		4,0000	
Variância		,297	
Desvio Padrão		,54461	
Mínimo		3,50	
Máximo		4,83	
Intervalo		1,33	
Intervalo interquartil		1,04	
Assimetria		,084	,717
Curtose		-2,224	1,400

Fonte: SPSS (2023)

Ou seja, a percepção do TBL do Grupo da Operação na Empresa A (MD = 4,67) é estatisticamente diferente quando comparada a percepção deste aspecto pelo Grupo de Escritório da Empresa B (MD = 3,79). Ao resgatarmos as análises e resultados discutidos em tópicos anteriores sobre o TBL, alguns aspectos podem ajudar no entendimento dessas diferenças: a Operação da Empresa A é muito certificada, recebe muitas visitas de clientes, a produção atende ao mercado nacional, mas também os produtos são exportados, atendendo a padrões e requisitos internacionais; percebe-se também que os Líderes na Operação da Empresa A possuem uma forte preocupação com a produção, mas também com a segurança das pessoas (Pilar Social), com os resíduos gerados no processo, com os efluentes etc (Pilar Ambiental). No Escritório da Empresa B, a falta de atenção a práticas Ambientais, como a não realização da Coleta Seletiva nos Escritórios (Matriz), a distância física e problemas na comunicação com a Equipe do Parque Industrial (Operação B), que possui algumas práticas sustentáveis, a preocupação dos Líderes muito focados nos seus departamentos podem explicar as avaliações mais baixas. O

resultado também pode ser entendido como um dado adicional que evidencia o maior avanço no tema do TBL na Empresa A do que na B.

4.5. Discussões e Debates sobre os Objetivos Geral e Específicos e as Proposições do estudo

Nesta seção, após realizada a apresentação de todos os dados obtidos nas entrevistas e nos questionários, busca-se resgatar os objetivos e as proposições do estudo e tecer discussões e debates adicionais aos já apresentados anteriormente. Inicialmente, são resgatadas as proposições do estudo, como elementos para as análises dos objetivos específicos.

4.5.1. Proposições

P1 – O nível de assertividade apresentado pelos Líderes varia a depender do contexto (tipo de empresa) e local de atuação (Operação e Escritório) (AMES, 2008; DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021).

Com base nas entrevistas, nas questões referentes as variáveis deste constructo (questões 1 a 4 e 11), percebe-se que, em ambas as organizações e em locais diferentes (Escritório e Operação), existem líderes que parecem ser mais assertivos e outros menos, Líderes que apresentam uma postura mais próxima ou mais distante do que se espera em cada variável, ou seja, percebe-se variações.

De uma forma geral, nota-se diferenças entre o nível da assertividade dos Líderes da Empresa A comparados com os da Empresa B. Alguns pontos podem ajudar o entendimento das diferenças: na Empresa A, na qual os líderes parecem ser mais assertivos, há um enfoque no fortalecimento da comunicação entre os Setores (exemplo: Workshop de Produção), há um processo de feedback implementado, com destaque para o período da Avaliação de Desempenho, na qual líder e liderados desenvolvem um diálogo franco sobre a avaliação, há investimento no desenvolvimento de Líderes (PDL), foi expressado, por alguns entrevistados, que gritos não são mais aceitos na Empresa, realizam DDS e DDQ como instrumentos de comunicação do líder com os liderados, apesar de serem também percebidos pontos de melhorias com registros de excesso quando a “temperatura sobe”. Na Empresa B, apesar dos líderes expressarem atenção a suas equipes, há percepção de problemas na comunicação de uma forma geral, entre setores e entre a matriz e

parque industrial, sendo um ponto de atenção para os líderes. Foi dito que o programa de feedback estava “esquecido” e foi retomado, expressado também que parte da comunicação ainda ocorre num modelo tradicional. A organização atua forte na comunicação e implementação de prática do feedback. Um ponto de atenção é que, em ambas as empresas, há percepção que os líderes demonstram pouco as emoções e sentimentos que é um componente da assertividade (MARTINS, 2017).

Na análise das classes dos dendogramas, a visão dos focos principais das palavras de maior destaque ajuda também no entendimento das diferenças. Na Empresa A: 1) cuidados com a comunicação, 2) estilos de liderança do líder (próximo, cuidadoso e assertivo), 3) abertura para opiniões, decisões e erros, 4) processo de feedback, 5) papéis e responsabilidades. Na Empresa B: 1) fortalecimento da comunicação (necessidade), 2) importância da gestão e da MOB, 3) cuidado com o departamento, 4) Lidar com o erro, 5) ouvir opiniões e dar feedbacks.

Nos questionários, com base nas análises estatísticas, nas questões do constructo Assertividade (Tabela 14), percebe-se uma avaliação melhor do LA na Empresa A do que na B. Na Empresa A não se observa uma diferença muito elevada nos resultados dos Líderes de Escritório e Operação. Já na Empresa B, os Líderes de Escritório aparecem com maior dispersão das notas e uma média menor que os da Operação. Nas 02 Empresas, os Líderes da Operação são mais bem avaliados do que os do Escritório.

Já nas questões específicas com relação ao equilíbrio, falta ou excesso da assertividade, na Empresa A, os Líderes do Escritório são mais bem avaliados na questão do equilíbrio da assertividade do que os da Operação (Figura 26) e na Empresa B, os Líderes do Escritório são mais bem avaliados do que os da Operação (Figura 35). O Mapa Perceptual (Figura 41) também demonstra diferenças do posicionamento do Constructo Assertividade entre os 04 UIAs.

Todos os pontos citados podem ser entendidos como convergentes com as observações realizadas por Ames. “Num estudo realizado por Milgrarn em 1970 é ressaltado que normas e comportamentos relacionados a assertividade podem variar entre ambientes urbanos e rurais (AMES, 2008, p 129)”, além de aspectos sociodemográficos, o contexto situacional, o contexto psicológico e até mesmo o uso de tecnologias (DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021).

Por outro lado, apesar de não ser o enfoque principal do trabalho, o “n” (72 respondentes) não ter sido elevado e se ter utilizado uma escala likert estreita (1 a 5), o Teste de Kruskal – Wallis apresentou a informação de que estatisticamente não há uma variação significativa do Constructo Líder Assertivo entre os 04 Grupos de análise nas 02 Empresas (Líderes Escritório A, Líderes Operação A, Líderes Escritório B e Líderes Operação B). Ponto que merece maior aprofundamento.

P2 – No dia a dia organizacional, com base na falta, equilíbrio ou excesso de assertividade, são encontrados tipos de líderes defendidos por Ames: motivado, arrependido, com percepção errônea sobre si ou assertivos (AMES, 2009);

Nas entrevistas, percebe-se a diversidade de líderes, baseadas nos seus comportamentos prevalentes, defendida por Ames (2009), com as posturas e formas de interagir com os colaboradores tanto na Empresa A (Figura 29) como na Empresa B (Figura 38).

Na Empresa A, 53% dos líderes são vistos como conscientes, 14% como inconscientes, 6% como paralisados e 27% como motivados. Já na Empresa B, 61% dos Líderes são vistos como conscientes, 17% como inconscientes, 4% como paralisados e 17% como motivados.

P3 – Os Líderes com melhores avaliações pelos liderados (satisfação dos liderados) são os que apresentam um nível de assertividade equilibrado (adequado, sem excesso ou falta) (AMES, 2008, 2009; AMES e FLYNN, 2007; GUO; LI; WU, 2015; OANA e IONICA ONA, 2019)

Com base nas entrevistas e questionários, observa-se uma relação entre a satisfação com os líderes e a assertividade demonstrada por eles.

Na Empresa A, na qual os Líderes demonstram um maior equilíbrio na assertividade, dos 20 entrevistados, 17 estão satisfeitos e 03 insatisfeitos. Na Empresa B, na qual o equilíbrio da assertividade aparece menor que o da A, dos 12 entrevistados, 06 estão satisfeitos e 06 insatisfeitos. Todos os 06 satisfeitos são liderados e todos os 06 insatisfeitos são líderes.

Adicionalmente, quando se realiza a junção dos resultados das questões de satisfação e assertividade (LA) das 02 Empresas (Tabela 23), observa-se que a maior satisfação está relacionada com uma melhor avaliação do LA. A exceção é

com relação as avaliações na Operação da Empresa B, cuja média da satisfação aparece maior que a do LA.

Tabela 23 - Junção das avaliações dos questionários sobre a satisfação com o Líder e do Líder Assertivo nas 02 Empresas

EMRESA / ATUAÇÃO	MÉDIAS SATISFAÇÃO COM O LÍDER	MÉDIAS LÍDER ASSERTIVO
EMPRESA A	4,13	4,19
ESCRITÓRIO	4,11	4,17
OPERAÇÃO	4,15	4,22
EMPRESA B	3,97	4,03
ESCRITÓRIO	3,76	3,97
OPERAÇÃO	4,30	4,13

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

No Mapa Perceptual (Figura 41) pode-se observar que as categorias satisfação e assertividade aparecem relativamente próximas (entre “SIM” e “NEUTRO”). Apenas Satisfação ESC A e Assertividade ESC A aparecem um pouco distantes. Ao analisar-se com mais detalhe, percebe-se que isto ocorre porque apesar da média da satisfação com o Líder no ESC A ser positiva (4,11), dos 24 respondentes, 5 (20,8%) se enquadraram como “NÃO”, ou seja, alguns colaboradores demonstraram insatisfação com a atuação de alguns Líderes no ESC A.

Na Tabela 19, percebe-se também uma forte correlação entre os constructos satisfação e assertividade em ambas as empresas. O que pode também indicar o impacto da assertividade na satisfação com o Líder.

P4 – Líderes já apresentam características da Liderança Sustentável (GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017; HARGREAVES e FINK, 2003; VOLTOLINI, 2011) e já podem ser percebidos no Agro (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015)

Diversos aspectos e informações obtidas nas entrevistas e nos questionários, permitem perceber que diversas variáveis do Modelo LAS, abrangendo a assertividade e a postura sustentável, são percebidas nos Líderes nas empresas pesquisadas.

Com relação a postura sustentável, trata-se do constructo cujas respostas, tanto nas entrevistas como nos questionários, demonstram avanços e a presença de aspectos fundamentais deste tema na atuação dos Líderes. Aspectos como o respeito à diversidade, ratificada por diversos depoimentos sobre a não aceitação a preconceitos e discriminação, a existência de Código de Ética nas empresas respeitado pelos Líderes e citado como aspecto positivo, a atuação ética e íntegra dos Líderes, buscando cumprir o que prometem e seguir a legislação, as normas e procedimentos, a força da Governança com líderes tendo acesso a informações importantes das empresa como a divulgação de resultados e de relatórios, e a visão sobre stakeholders, com foco principal nos fornecedores e clientes e na atuação junto às comunidades, nos apoios a escolas, doações, intercooperação, dentre outros, são alguns dos exemplos positivos.

Por outro lado, o evitar piadinhas e brincadeiras (respeito à diversidade), a maior atuação direta dos Líderes nas comunidades, a ampliação da visão sobre os stakeholders (matriz de materialidade) e a ampliação da visão, preocupação e atuação no cuidado com a pessoas, principalmente na Empresa B, são pontos de atenção.

Nas análises estatísticas, as médias das variáveis únicas que compõem este constructo ficaram muito bem-posicionadas em ambas as empresas (Tabela 5 e Tabela 12). Quando comparadas as médias entre as empresas (Tabela 15), percebe-se as médias elevadas. No Mapa Perceptual (Figura 41), foram as categorias que se posicionaram mais próximas do “SIM”.

P5 – Nas empresas nas quais há uma percepção de uma cultura sustentável percebe-se a presença de lideranças sustentáveis (BROCHET, LOUMIOTI e SERAFEIM, 2012; GERARD; MCMILLAN; D’ANNUNZIO-GREEN, 2017; SCHONBORN et al., 2019; VOLTOLINI, 2011)

Nas duas organizações, de uma forma geral, em função dos próprios negócios ligados ao agro, percebe-se o enfoque no desenvolvimento da Sustentabilidade e de Líderes atuantes nos aspectos que compõem este constructo.

Nas entrevistas percebe-se que os líderes têm bons posicionamentos e são bem avaliados nas 04 variáveis que compõe o constructo Líder Sustentável (Respeito Diversidade, Ética e Integridade, Governança e Stakeholders). Isto

também fica evidente nas médias das variáveis únicas, nas quais, estes aspectos, junto com os Pilares do TBL, são bem avaliados, com exceção do Pilar Social na Empresa B.

Nas respostas dos entrevistados nas 02 Empresas não se percebe uma Cultura de Sustentabilidade fortemente explicitada e consolidada, considerando a visão de alguns autores citados nesta pesquisa (BROCHET, LOUMIOTI e SERAFEIM, 2012; SCHONBORN et al., 2019). Há ainda um enfoque somente nos aspectos ambientais associada a Sustentabilidade. Nas respostas das entrevistas não são explicitados valores deste tipo de cultura pelos entrevistados. Ao se analisar as respostas das entrevistas sobre o TBL, percebe-se que o enfoque principal ainda é no Pilar Econômico e não na visão completa dos 023 pilares.

No Mapa Perceptual (Figura 41), as categorias que apresentaram maiores distâncias foram as do TBL e Postura Sustentável, principalmente na Empresa B. Na Tabela 19, não se percebe-se também uma forte correlação entre os constructos TBL e postura sustentável.

Desta forma, percebe-se Líderes com posturas sustentáveis nas 02 empresas pesquisadas, apesar da não percepção da cultura de sustentabilidade e equilíbrio do TBL plenamente explicitados e implementados em ambas.

4.5.2. Objetivos específicos

- Identificar, em ambientes (empresa agroindustrial e cooperativa) e locais de atuação (escritório e operação) diferentes, a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos Líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas.

A pesquisa realizada possibilitou a identificação de variações dos níveis de assertividade nas empresas pesquisadas. Diversos aspectos e explicações podem ser observadas no tópico da Proposição 1.

Cabe ressaltar que nas entrevistas e nos dendogramas observou-se uma busca dos Líderes e um reconhecimento dos entrevistados, tanto de Escritório como da Operação nas duas organizações, da atuação de forma assertiva. Em ambas, líderes atuam nos aspectos da assertividade, como tais como: comunicação clara, aberta e empática, equilíbrio entre sua opinião e a opinião dos liderados, o equilíbrio, feedbacks construtivos, autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada) e a

capacidade de mobilizar e engajar. Percebe-se que na Empresa A o processo de comunicação e de feedback encontra-se num patamar mais avançado do que na Empresa B. A própria Direção da B reconhece e cita como ponto de melhoria, principalmente na comunicação dos Líderes entre Setores e entre a Matriz x Parque Industrial. Porém, em ambas, estes aspectos são percebidos como pontos de atenção e atuação. Nas duas ainda não é percebida a Cultura de Feedbacks e há necessidade do aumento da frequência deles. Um ponto positivo nas Empresas é que a estrutura do feedback de elogios em público ou particular e de pontos de correção em particular foi bem citada e parece ser bem entendida pelos Líderes Escritório e Operação. São citados exemplos de Líderes Assertivos, mas também de Líderes que apresentam excesso na Assertividade. Chamou atenção que em ambas as Empresas a importância e o uso das descrições de cargos como um dos instrumentos para mobilizar e engajar os liderados, já que deixa claro o que se espera dos mesmos. Cuidado com a síndrome ISFA, popularmente chamada de “Isso Sempre Foi Assim” como um dificultador para as mudanças necessárias em todos os aspectos. Um ponto também que apareceu em ambas as empresas e nos dois ambientes foi o referente a aceitação dos erros.

Na análise dos dendrogramas nas empresas, aspectos do LAS como a autoavaliação crítica coerente não aparece com destaque na Classificação Hierárquica de Palavras. O demonstrar emoções e sentimentos não foi um ponto muito ressaltado pelos entrevistados. Os Líderes parecem atuar de uma forma mais reservada.

Na análise dos questionários, na visão geral sobre assertividade, os líderes são vistos na Empresa A como mais assertivos do que na Empresa B (médias gerais). Quando se observa as médias por ambientes, nota-se que na Empresa B há uma grande diferença quando se analisa o equilíbrio da assertividade (Escritório são mais bem avaliados do que Operação). Chama atenção que nas médias gerais, as médias na Operação são melhores do que as do Escritório.

Por outro lado, o Teste de Kruskal – Wallis apresenta a informação de que estatisticamente não há uma variação do Constructo Líder Assertivo entre os 04 Grupos de análise nas 02 Empresas.

- Identificar a presença de aspectos contemporâneos do *Triple Bottom Line* (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas.

Ao analisar-se as entrevistas, tanto na Empresa A e na B são percebidos aspectos que compõem o *Triple Bottom Line* (TBL).

Percebe-se iniciativas nas Empresas e, conseqüentemente, na atuação dos Líderes. A Empresa A possui um Relatório de Sustentabilidade e demonstra uma forte atuação junto às Comunidades onde as suas Unidades (03) estão localizadas. A Empresa B também apresenta algumas iniciativas junto à Comunidade, apesar de parecerem estar em desenvolvimento e serem mais pontuais, como Dia do Cooperado, Conexão com a Comunidade, coleta de embalagens de agrotóxicos, apoio a Escolas etc.

Com relação aos Pilares, nota-se uma maior atenção no Pilar Econômico, que pode ser entendido com a priorização nos aspectos de produção e qualidade dos produtos, ressaltados nas 02 Empresas pela maioria dos Líderes e demais entrevistados. O acompanhamento dos indicadores com maior foco nos itens econômicos/produção evidencia o maior enfoque neste Pilar. Falta maior acompanhamento dos indicadores ambientais e sociais nas 02 Empresas.

No aspecto Social, nota-se, principalmente nos Líderes de Operação, uma forte preocupação e atuação nos aspectos de segurança, colocando-a como prioridade. Iniciativas como registros de quase acidentes, tratamentos de acidentes SAF e CAF, possibilidade de parar a produção por questões de segurança (riscos) evidenciam este aspecto. Cuidados Ambientais muito baseados por causa da necessidade do cumprimento da Legislação. Falta da Gestão à Vista de quando completo de indicadores do TBL nas Empresas, o que pode impactar na percepção e domínio do tema pelos Líderes.

Ao observar-se os dendogramas, algumas palavras demonstram os aspectos mais percebidos nas 02 Empresas na atuação dos Líderes: Empresa A – o cuidado com as pessoas (Pilar Social), prioridades no TBL (03 pilares, mas maior enfoque no Econômico / Produção), evidenciado pelo planejamento e acompanhamento da Produção e controle e Indicadores de Produção. Ressalta-se também o foco na Segurança (Pilar Social). Na Empresa B – evidencia-se a necessidade de melhorias do TBL (entendimento, implementação de práticas e acompanhamento), preocupação

com o Meio Ambiente, principalmente ressaltado pelos Líderes que atuam no Parque Industrial, ou seja, ligados diretamente com a Produção (Pilar Ambiental), a busca pela implementação de Indicadores, percebido pelo fortalecimento do planejamento estratégico com o apoio de instituição externa (maior foco atual na Produção), a visão do TBL na Operação, que parece ser mais entendida pelos Líderes Operacionais (Produção com qualidade, cuidados com os resíduos e busca de melhorias para as pessoas, exemplo o refeitório).

Adicionalmente, nas análises dos questionários, ao observar-se as médias das variáveis, na Empresa A os Pilares Social, Econômico e Ambiental, nesta sequência aparecem no bloco dos itens mais bem avaliados pelos entrevistados. As médias das diversas questões (Apêndice H) ajudam neste entendimento. As questões mais bem avaliadas foram: Pilar Social - “a Empresa demonstra preocupação com os funcionários, implementando iniciativas seguras e condições adequadas de trabalho” (4,57), Pilar Econômico – “nota-se que a Empresa é lucrativa, apresentando bons resultados econômico-financeiros” (4,43), Pilar Ambiental – “nas situações nas quais a Empresa gera algum impacto ambiental, ela assume rapidamente a responsabilidade e atua para resolvê-lo” (4,41). Na Empresa B, os Pilares Ambiental e Econômico aparecem nos blocos das variáveis mais bem avaliadas com médias similares (4,25). O que chama atenção é que a variável do Pilar Social foi a mais mal avaliada dentre todas as variáveis (3,36). As questões (Apêndice I) mais bem avaliadas foram: Pilar Econômico – “nota-se que a Empresa é lucrativa, apresentando bons resultados econômico-financeiros” (4,61), Pilar Ambiental – “percebo que a Empresa realiza a gestão da água e efluentes, de resíduos e materiais perigosos de forma adequada” (4,43). A pior avaliada foi: Pilar Social – “a Empresa realiza a partilha de resultados com os seus colaboradores” (2,30) e “a Empresa investe em programas sociais junto às comunidades onde atua” (3,43).

- Identificar a relação entre o tipo prevalecente de Cultura Organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis nas empresas pesquisadas

Com base nas entrevistas, foram percebidos os principais valores e focos das culturas das Empresas. Pode-se destacar:

Empresa A – Segurança (muito citada) Qualidade dos Produtos, Foco nas Pessoas, Inovação, Clientes (Empresa muito certificada), foco nos Resultados, atuação na Comunidade, Responsabilidade Social, Ética e Segurança de Alimentos.

Foco também no desenvolvimento das Lideranças, custos e visão do todo (Workshop de Produção foi muito citado). Muitos aspectos Ambientais foram citados como componentes da Cultura de Sustentabilidade: tratamento de efluentes, não descarte em rios e em solo, cuidado com produto químico, óleo, reservas florestais, Certificações na ISO 14001 na Bonsucro, reflorestamento, coleta seletiva.

Empresa B - Ética, valorização das pessoas, transparência, pontualidade, foco no cooperado (cliente), honestidade, agilidade, foco em resultados, preocupação com as pessoas, cooperativismo e foco nos produtos. Estão revisitando o propósito, valores e o planejamento estratégico com a participação e apoio de uma Instituição externa. Nos aspectos da Cultura da Sustentabilidades, há uma preocupação com a sucessão familiar no campo e nos aspectos ambientais, principalmente no Parque Industrial, no qual já foi implementado a Coleta Seletiva. Há uma iniciativa junto a TetraPack para a reciclagem para as embalagens de leite UHT.

Observando-se as respostas dos questionários e avaliações sobre o Líder Assertivo (melhor avaliação na Empresa A do que na B) e Líder Sustentável (avaliações muito próximas nas 02 Empresas), pode-se entender que a Cultura mais focada em pessoas e desenvolvimento de Líderes na Empresa A, incluindo processo de comunicação e feedbacks mais trabalhados nela, podem justificar a presença maior de Líderes Assertivos do que na B, inclusive na qual os Líderes da Operação foram avaliados com pouca assertividade (questionários). Em linha com a visão de que os melhores líderes são os mais assertivos (AMES, 2009).

No foco da Cultura de Sustentabilidade, em ambas se nota a preocupação com o meio ambiente e segurança das pessoas, cuidados com os clientes, além do próprio negócio de ambas ser no agro e na produção alimentar, com atuação próxima às comunidades.

Utilizando os conceitos trabalhados por Cameron e Quinn (2009), foi possível obter as percepções dos 72 respondentes do questionário (questões 62 e 63). Contatou-se que as culturas prevalecentes forma:

Empresa A - Cultura predominante do Clã (Colaboração) com maior foco no interno, na integração dos colaboradores e na unidade (Eixo X) e postura mais flexível, discreta e dinâmica (Eixo Y). Apesar da maioria dos respondentes considerar que na Empresa A prevalece a postura mais flexível, discreta e dinâmica (Eixo dos Y), na

Operação, por exemplo, há sinalização de uma cultura prevalecente baseada na estabilidade, ordem e controle (61% dos respondentes da Operação).

Empresa B - Cultura Organizacional predominante é a do Adhocracia (Criação), marcada por maior flexibilidade, discricção, dinamismo, foco externo, diferenciação e rivalidade.

Dessa forma, a Cultura de Colaboração (Clã) percebida na Empresa A pode ter influenciado na maior presença de Líderes Assertivos do que na Empresa B onde prevaleceu a Cultura de Criação (Adhocracia).

- Identificar se há equilíbrio entre os constructos ou se alguma predominância no LAS (LA, LS e TBL)

Observando-se as respostas dos entrevistados, as análises dos dendogramas das respostas das entrevistas e as análises estatísticas com base nos questionários, em ambas as empresas, percebe-se que os constructos Assertividade (Líder Assertivo) e Postura Sustentável (Líder Sustentável) apresentam avaliações mais positivas do que o constructo TBL. Ou seja, LA e LS apresentam-se com maior predominância e desenvolvimento do que o TBL.

Adicionalmente, buscando-se ampliar a visão e identificação dos principais aspectos das variáveis dos 03 constructos (LA, LS e TBL), foi realizada uma análise geral (A e B) através do uso do dendrograma (Iramuetq):

LA – Assertividade

Comunicação e Equilíbrio: preocupação e atuação do Líder no seu próprio Setor/ Departamento (proximidade com a equipe), importância em deixar claro as informações e opiniões (transparência), defender as opiniões, mas poder mudá-las e dar espaço para o encontro das melhores ideias e melhores caminhos (ouvir opiniões e postura flexível do Líder);

Feedbacks Construtivos: verificação de que o entendimento e aplicação da forma correta do feedback, na qual os elogios ocorrem em público (ou particular) e as correções individualmente parece predominar nas 02 Empresas. O falar, o responder e o reconhecer, seja pessoalmente ou por e-mail ou WhatsApp parece também ser uma preocupação dos Líderes. Os feedbacks, principalmente com relação ao aumento de frequência e do fortalecimento da cultura do feedback são pontos de atenção e atuação.

Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada): de um lado, percebe-se nas 02 Empresas que os Líderes buscam saber lidar com os erros, os seus próprios e os dos colaboradores. Por outro lado, percebe-se a ausência da demonstração de emoções e sentimentos pelos Líderes. A maioria apresenta uma postura mais reservada, com alguns líderes ressaltando a separação entre as questões pessoais e profissionais.

Capacidade de Mobilizar e Engajar: realização de diálogos, o questionar e estar próximo dos liderados, o pedir e oferecer ajuda aos liderados, inserir as pessoas nos processos através do entendimento dos seus papéis e contribuições. Workshop de Produção como meio importante. Forma de deixar claro os papéis e responsabilidade, desde as entrevistas, reuniões, conversas e, algo que chamou atenção, uso das descrições dos cargos.

Assertividade: diversos Líderes ressaltaram que não gritam, diversos entrevistados disseram que não viram o Líder gritar, mesmo algumas respostas demonstrarem situações o Líder levantar a voz, principalmente no passado, mas que ainda ocorre em alguns ambientes. Líderes ressaltam que falam bem em grupos, mas que é importante estarem preparados. Foi citado que há um equilíbrio da quantidade de “sal no molho” (assertividade). Líderes dão espaço para opiniões, ouvir e escutar. Ressaltado que os gestores precisam estar atentos, pois equipes começam a não aceitar comportamentos não assertivos. Este aspecto que reforça que há necessidade de atenção e atuação nos “fatores softs” como as formas de gestão e de relacionamento entre os participantes do Agronegócio (JANKELOVA et al., 2019).

LS – Líder Sustentável

Respeito à Diversidade: comentário de que não há preconceito e parece ser um tema bem gerenciado pelos Líderes, incluindo o saber lidar com as diferenças. Ponto de atenção é com relação a brincadeiras e piadas sobre o tema. Nota-se, pelo menos nas intenções, do querer o aumento da atuação e contratação de mulheres. Há espaço para aumento de discussões sobre orientação sexual.

Ética e Integridade: importância de o Líder deixar claro os assuntos, a força do falar e conversar como base na ética e integridade, cumprir o que promete (tais como, movimentações de cargos, apoio em cursos etc.) e a importância do exemplo. Ponto de atenção é o da citação do descumprimento de alguns procedimentos, como também o da verificação de que o que as pessoas realizam está adequado aos cargos

que atuam. Citada a importância do atuar de forma ética, de ser ético, da coerência com os princípios éticos e o atender tanto a legislação como os procedimentos das empresas. O Código de Ética, o Canal de Denúncias, o Estatuto, o Código de Segurança e Comitê de Integridade citados como aspectos bem importantes no tema.

Governança: citada a importância da Diretoria, dos Cooperados e das Assembleias na Governança numa Cooperativa. São citados exemplos de ações como o "Café com a Diretoria", evento muito citado pelos entrevistados como importante e impactante, a "Conexão" nos Municípios, que são eventos de aproximação com os Cooperados e Produtores, além da importância da Intercooperação e da integração entre Setores que compõem a Empresa. São citados também como importantes a atuação em escolas, teatros, hospitais, implementação de Programa Jovem Aprendiz. Apesar de Líderes atuarem alinhados com este aspecto, parece que este papel é mais relacionado a atuação da Empresa (representantes) do que dos Líderes, de uma forma geral.

Stakeholders (Respeito e Parceria): o maior foco de interação foi com relação aos contatos constantes com as pessoas que compõem as equipes, os Fornecedores e Clientes. Citação de Matriz de Responsabilidades interna, mas um desconhecimento, de uma forma geral, da Matriz de Materialidade nas Empresas. A atuação da Empresa B junto aos Cooperados como um ponto principal na relação com os Stakeholders. Falta de uma maior atuação com alguns Stakeholders: representantes governamentais, representantes das comunidades etc.

TBL – Triple Bottom Line

Preocupação com o Triple Bottom Line: foco principal das Empresas é com os Resultados, incluindo Produção e Custos. Outros aspectos como a Segurança das Pessoas e a Qualidade dos Produtos também são citados. Faltam aspectos do TBL numa Cooperativa, mas há cuidados ambientais, principalmente no Parque Industrial. Na Empresa A, é citado o cuidado com a prevenção de acidentes, preocupações e ações com relação ao descarte correto de resíduos, materiais de limpeza dos equipamentos, lixo etc. Evidencia-se uma preocupação ambiental nas 02 empresas e a importância acompanhar indicadores de gestão relacionados a questões econômicas, de resultados, orçamentárias.

Priorização do Triple Bottom Line: as Empresas pesquisadas priorizam o Pilar Econômico. O Ambiental e Social vem na sequência, com opiniões diferentes sobre a

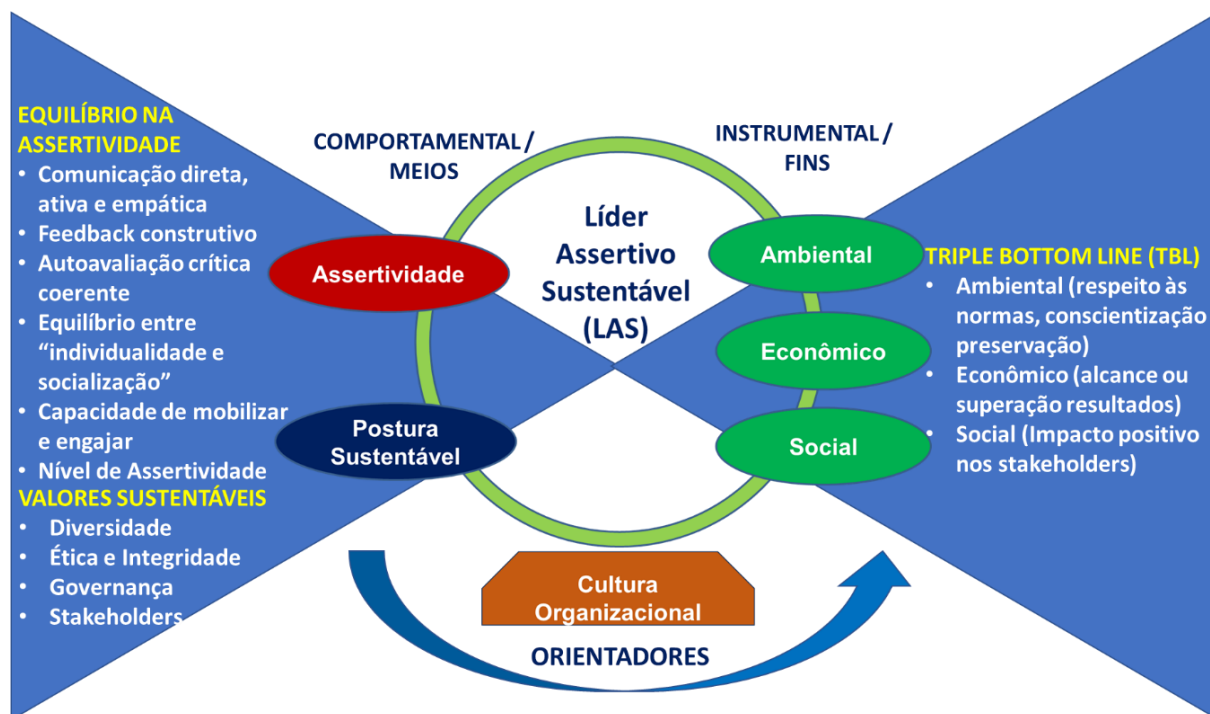
ordem de priorização destes 02 Pilares. Percebe-se também forte preocupação com a Segurança das pessoas, principalmente na Empresa A, com as condições oferecidas para os Colaboradores, principalmente na B, e com a Qualidade dos Produtos em ambas.

Indicadores do Triple Bottom Line: há acompanhamento amplo nas Empresas de Indicadores de Produção (gestão à vista), mas não dos Indicadores Ambientais e Sociais. São apresentadas também informações e exemplos de indicadores ligados à Produção, incluindo o consumo de insumos e de água, de acompanhamento da produção, como também focados em custos e faturamento. Nota-se também o acompanhamento de Indicadores relacionados à Segurança.

- Apresentar ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa.

Os constructos e variáveis que compõem o Modelo LAS parecem possibilitar a obtenção de informações de forma ampla e a visão da sua implementação prática nas Empresas. Após a realização da pesquisa, alguns aspectos específicos podem ser incluídos, revisados e / ou reforçados (Figura 46): a) na variável “Autoavaliação crítica coerente”, cabe reforço do demonstrar emoções e sentimentos no papel do LAS; b) na variável “Capacidade de mobilizar e engajar”, cabe o reforço de itens adicionais como uso de WhatsApp, emails, reuniões e o uso das descrições de cargos, que parece ter um papel importante; c) inclusão da variável “nível da assertividade”, pela importância de se buscar visualizar o equilíbrio, falta ou excesso da assertividade; d) possibilidade de junção das variáveis “Ética” e “Integridade” numa única variável, tratando-se de aspectos bem convergentes, além de ter sido sugestão de um dos entrevistados, e) inclusão da variável cultura organizacional como um dos orientadores, pois foi percebido que impacta no foco dado ao TBL pelas Empresas e a influência que exerce na forma de atuação e priorização dos líderes.

Figura 46 – Modelo LAS Revisado



Fonte: Revisado pelo autor (2023)

Com base na pesquisa, cabe citar alguns pontos importantes na implementação do Modelo LAS. Os meios referentes ao equilíbrio da assertividade e dos valores sustentáveis parecem ser de mais fácil entendimento, implementação e avanços, com cuidado e reforço na construção de uma cultura de feedback, da maior demonstração de sentimentos e emoções pelos líderes, do uso de aspectos para mobilizar e engajar incluindo mensagens por whatsapp e intensificação do uso das descrições de cargos. Trabalhar a cultura e reforçar a visão, missão e valores relacionados a Sustentabilidade e a percepção completa do TBL parece ser fundamental para que os fins sejam alcançados com uma preocupação e obtenção de resultados similar nos 03 pilares, evitando o maior enfoque no Econômico, como percebido nas respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou responder à questão problema “Qual o impacto do Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS), proposta neste estudo, na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro?”. Buscou também alcançar o objetivo geral de analisar a presença, as características e resultados gerados pelo Modelo da LAS, proposto nesta pesquisa, na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro. Teve também como objetivos específicos: identificar, em ambientes (empresa agroindustrial e cooperativa) e locais de atuação (escritório e operação) diferentes, a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas; identificar a presença de aspectos contemporâneos do *Triple Bottom Line* (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas; identificar a relação entre o tipo prevalente de cultura organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis nas empresas pesquisadas; identificar se há equilíbrio entre os constructos ou se há alguma predominância no LAS (LA, LS e TBL); apresentar complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa..

Foram definidas também 05 proposições para ajudar no alcance dos objetivos propostos.

Na proposição 1 sobre a variação do nível da assertividade apresentado pelos Líderes a depender do tipo de empresa e local de atuação, com base nas análises das entrevistas e dos questionários percebe-se diferença entre a assertividade dos Líderes da Empresa A e dos da Empresa B. Sendo uma avaliação melhor do LA na Empresa A do que na B. Nas questões específicas com relação ao equilíbrio, falta ou excesso da assertividade, em ambas as empresas, os Líderes do Escritório são mais bem avaliados na questão do equilíbrio da assertividade do que os da Operação, ou seja, a assertividade variou a depender do local / contexto (AMES, 2008; DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021). As diferenças do posicionamento do Constructo Assertividade entre os 04 UIAs podem também serem vistas no mapa perceptual.

Apesar dos pontos citados, o Teste de Kruskal – Wallis estatisticamente não indica uma variação significativa do Constructo Líder Assertivo entre os 04 Grupos de

análise (Líderes Escritório A, Líderes Operação A, Líderes Escritório B e Líderes Operação B).

Na proposição 2 sobre observar-se na prática os tipos de líderes defendidos por Ames (2009): motivado, arrependido (paralisado), com percepção errônea sobre si (inconsciente) ou assertivos, as entrevistas e, nos dados dos questionários, percebe-se a diversidade de líderes, com as posturas e formas de interagir com os colaboradores e tipos de líderes defendidos pelos autores, tanto na Empresa A como na B, com prevalência de líderes assertivos.

Na proposição 3 sobre se os líderes com melhores avaliações pelos liderados (satisfação dos liderados) são os que apresentam um nível de assertividade equilibrado (adequado, sem excesso ou falta), tanto as entrevistas como o quadro resumo satisfação com líder e nível de assertividade demonstram que aparentemente há uma relação (ESMERIO, 2023; MARTINS, 2017). O único resultado que destoou deste ponto são os resultados na Operação da Empresa B. Tanto no mapa perceptual como na tabela de correlação são observadas proximidade e relação direta entre a satisfação e assertividade.

Na proposição 4 sobre se os líderes já apresentam características da Liderança Sustentável e já podem ser percebidos no Agro, diversos aspectos e informações obtidas nas entrevistas e nos questionários, permitem perceber que diversos aspectos do Modelo LAS, abrangendo a assertividade e postura sustentável já são percebidos nos líderes, como comunicação mais aberta, feedbacks, a assertividade (equilíbrio do “sal no molho”), o respeito à diversidade, a atuação ética, o foco no Pilar Econômico (JANKELOVA et al., 2019; MARTINS, 2017; VOLTOLINI, 2011; ZUIN e QUEIROZ, 2015;). Por outro lado, o intensificar a prática dos feedbacks, o demonstrar emoções e sentimentos, o controle da assertividade, mesmo nos momentos que “a temperatura aumenta” e a ampliação da visão, preocupação e atuação nos Pilares Social e Ambiental são pontos para fortalecimento do LAS nas empresas do agro pesquisadas.

Na proposição 5 sobre se nas empresas nas quais há uma percepção de uma Cultura Sustentável percebe-se a presença de Lideranças Sustentáveis, nota-se que, em função dos próprios negócios das Empresas ligados ao agro, há um enfoque na Sustentabilidade, como também os líderes têm bons posicionamentos e são bem avaliados nos 04 constructos que compõem o LS (Respeito à Diversidade, Ética e

Integridade, Governança e Stakeholders). Apesar disso, nas respostas dos entrevistados nas 02 Empresas não se percebe uma Cultura de Sustentabilidade fortemente explicitada e consolidada no dia a dia organizacional (BERTELS, PAPANIA e PAPANIA, 2010; BROCCHI, 2010). A falta de acompanhamento de indicadores referentes aos 03 pilares do TBL pode ser entendida como ponto adicional que reforça a necessidade de fortalecimento da gestão sustentável. Desta forma, percebe-se Líderes com posturas sustentáveis nas 02 empresas pesquisadas, com base nas variáveis que compõem este constructo (GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017; HARGREAVES e FINK, 2003; VOLTOLINI, 2011) apesar da não percepção da cultura de sustentabilidade e equilíbrio do TBL plenamente explicitados e implementados em ambas.

Ao se observar os objetivos específicos, no primeiro objetivo, a pesquisa realizada possibilitou a identificação de variações dos níveis de assertividade nas empresas pesquisadas. Diversos aspectos e explicações podem ser observadas no tópico da Proposição 1.

O segundo objetivo específico da identificação da presença de aspectos contemporâneos do *Triple Bottom Line* (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes, ao analisar-se as entrevistas, tanto na Empresa A e na B são percebidos aspectos que compõem o *Triple Bottom Line* (TBL).

Percebe-se nas empresas diversos aspectos e iniciativas que compõem o TBL e, conseqüentemente, na atuação dos Líderes. Há uma maior atenção no Pilar Econômico e acompanhamento dos indicadores com foco nesse aspecto de produção nas 02 Empresas. Há uma preocupação também com a segurança das pessoas (Pilar Social) e em cuidados como o Meio Ambiente (Pilar Ambiental), apesar de muito no cumprimento da Legislação. Os Pilares também aparecem no bloco dos itens mais bem avaliados nos questionários, com exceção do Pilar Social na Empresa B, principalmente em aspectos como a partilha de resultados com os colaboradores, investimento em programas sociais junto às comunidades e em maiores cuidados com os colaboradores (exemplo: fornecimento de refeições).

No objetivo específico 3 sobre identificar a relação entre o tipo prevalecente de Cultura Organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis nas empresas pesquisadas, percebe-se que a Empresa A é muito focada em Segurança (pessoas e alimentos), Qualidade dos Produtos, Pessoas, Inovação, Clientes Geração

de Resultados, atuação na Comunidade e Ética. Na Cultura de Sustentabilidade, nota-se uma associação muito forte com aspectos Ambientais. Na Empresa B, é muito citada a ética, valorização das pessoas, transparência, pontualidade, foco no cooperado (cliente), honestidade, agilidade, foco em resultados, cooperativismo e foco nos produtos.

Conforme tipologias de Cameron e Quinn (2009), constatou-se que as culturas prevaletentes foram: Empresa A - Cultura predominante do Clã (Colaboração) com maior foco no interno, na integração dos colaboradores e na unidade (Eixo X) e postura mais flexível, discreta e dinâmica (Eixo Y) e Empresa B - Cultura Organizacional predominante é a do Adhocracia (Criação), marcada por maior flexibilidade, discrição, dinamismo, foco externo, diferenciação e rivalidade.

Dessa forma, a Cultura de Colaboração (Clã) percebida na Empresa A pode ter alguma relação com a maior presença de Líderes Assertivos do que na Empresa B onde prevaleceu a Cultura de Criação (Adhocracia).

No objetivo 4 de identificar se há equilíbrio entre os constructos ou se alguma predominância no LAS (LA, LS e TBL), observando-se as respostas dos entrevistados, as análises dos dendogramas das respostas das entrevistas e as análises estatísticas com base nos questionários, em ambas as empresas, percebe-se que os constructos Assertividade (Líder Assertivo) e Postura Sustentável (Líder Sustentável) apresentam avaliações mais positivas do que o constructo TBL. Ou seja, LA e LS apresentam-se com maior predominância e desenvolvimento do que o TBL. Isto pode evidenciar que, apesar de Líderes com posturas assertivas e sustentáveis, há necessidade de se trabalhar aspectos adicionais para a obtenção de resultados abrangendo todo o TBL.

No objetivo 5 de apresentar ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa, alguns aspectos específicos podem ser incluídos, revisados e / ou reforçados: a) na variável “Autoavaliação crítica coerente”, cabe reforço do demonstrar emoções e sentimentos no papel do LAS; b) na variável “Capacidade de mobilizar e engajar”, cabe o reforço de itens adicionais como uso de WhatsApp, emails, reuniões e o uso das descrições de cargos, que parece ter um papel importante; c) inclusão da variável “nível da assertividade”, pela importância de se buscar visualizar o equilíbrio, falta ou excesso da assertividade; d) possibilidade de junção das variáveis “Ética” e “Integridade” numa única variável, tratando-se de aspectos com conceitos bem convergentes, além de ter

sido sugestão de um dos entrevistados, e) inclusão da variável cultura organizacional como um dos orientadores, pois foi percebido que ela impacta no foco dado ao TBL pelas Empresas e a influência que ela exerce na forma de atuação dos líderes.

De uma forma geral, pode-se afirmar que o Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS) já se encontra presente na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro, com avanço na implementação de variáveis (categorias) fundamentais no Modelo, apesar da diversidade de informações obtidas, como também as diversas variações percebidas entre as empresas e grupos de participantes. Ficou também explícita a necessidade de reforço / inclusão de alguns aspectos para o alcance completo de resultados nos 03 pilares do TBL.

Este estudo buscou elucidar alguns aspectos em um tema tão importante e essencial que é o do desenvolvimento dos Líderes baseado na comunicação assertiva que aproxima e mobiliza as pessoas, na postura sustentável que torna a atuação do Líder conectada com temas contemporâneos como a diversidade, a ética, as práticas de governança e a relação com todas as partes envolvidas (stakeholders), tudo isso gerando resultados focados no econômico, mas também nos aspectos sociais e ambientais, tão importantes para o agronegócio que é um Setor em transformação.

Importante perceber e ressaltar algumas limitações do estudo: a realização em apenas duas organizações, já que a ideia inicial de 04 empresas não foi possível pelas dificuldades vivenciadas na realização da pesquisa completa em 02 fazendas do agro; outro ponto é que, apesar da percepção de diferenças da assertividade nos Líderes das Empresas pesquisadas, isto não foi evidenciado em teste estatístico; o “n” do questionário, apesar de ajudar nas análises e no alcance dos objetivos do estudo, não foi estatisticamente significativo. Apesar da percepção da variação dos níveis de assertividade nos quatro grupos de entrevistados, não ficou estatisticamente comprovada a variação da assertividade defendida pelos autores referência da pesquisa. Outro ponto refere-se a identificação do tipo de cultura predominante em cada empresa pesquisa através de apenas 02 questões, cada uma direcionada a uma dimensão do modelo proposto por Cameron e Quinn.

Entende-se que este estudo abre oportunidades para outras pesquisas, tais como: a) nova pesquisa com a ampliação da quantidade de empresas participantes, tornando o estudo mais robusto e validador dos principais achados desta pesquisa; b)

ampliação do “n” de respondentes dos questionários, o que pode tornar os achados estatisticamente significativos; c) realização de uma pesquisa similar em outros setores importantes para o país; d) buscar associar os tipos de cultura defendidos por Cameron e Quinn, utilizando-se o modelo completo do OCAI, e o nível de percepção dos LAS; e) inclusão do constructo ESG para obtenção de resultados amplos e equilibrados no TBL, ou seja, inserção da visão do ESG no Modelo proposto como um dos orientadores.

Portanto, as sugestões de pesquisas futuras corroboram para a criação de uma agenda positiva referente ao tripé liderança, agronegócio e sustentabilidade. Se o nosso futuro depende do enfrentamento dos desafios da inovação e produtividade, mas também da fome e do clima, certamente cada vez mais os líderes terão maior responsabilidade, não apenas perante os objetivos econômicos, aos resultados organizacionais almejados, mas também aos não econômicos que nos permite gerar resultados com impactos positivos para as pessoas, preservando o meio ambiente e respeitando o futuro das novas gerações.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S.; WONG, K. Y.; BUTT, S. I. Status of sustainable manufacturing practices: literature review and trends of triple bottom-line-based sustainability assessment methodologies. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, n. 15, p. 43068-43095, 2023.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, V.43 ,02, 64-77, 2003.
- ALHADDI, Hanan et al. Triple bottom line and sustainability: A literature review. **Business and Management studies**, v. 1, n. 2, p. 6-10, 2015.
- AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven. **The Progress Principle: Optimizing Inner Work Life to Create Value**. 2012.
- AMES, D. R. In Search of the Right Touch: Interpersonal Assertiveness in Organizational Life. **Current Directions in Psychological Science**, V. 17, n 6, p. 381 – 385, 2008.
- _____. Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. **Research in Organizational Behavior** 29, p.111–133, 2009.
- AMES, D. R.; FLYNN, F. What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 92, n. 2, p. 307-324, 2007.
- AMES, D. R.; LEE, A. J. Tortured beliefs: How and when prior support for torture skews the perceived value of coerced information. **Journal of Experimental Social Psychology**, 60, 86–92, 2015.
- AMES, D. R.; LEE, A.; WAZLAWEK, A. Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act. **Soc Personal Psychol Compass**, 11: e12317, 2017.
<https://doi.org/10.1111/spc3.12317>
- AMES, D. R.; WAZLAWEK, A. Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness. **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. 40(6) 775–790, 2014, DOI: 10.1177/0146167214525474.
- AN, S-H; MEIER K.J.; LEDENBURG, J.; WESTERGARD-NIELSEN, N. Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. **Review of Public Personnel Administration**. 40(4), P.589-612, 2020. doi:10.1177/0734371X19839180
- AROWOSHEGBE, O. A.; UNIAMIKOGBO, E. Sustainable and Triple Bottom Line: An Overview of Two Interrelated Concepts. **Igbinedion University Journal of Accounting** | Vol. 2 August, 2016.

AVERY, G.C.; BERGSTEINER, H. **Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance**, *Strategy and Leadership*, Vol. 39 No. 3, pp. 5-15, 2011.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARLEY, Stephen R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, p. 393-413, 1983.

BARNEY, Jay. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 3, 1986.
doi.org/10.5465/amr.1986.4306261

BARREIRO-GEN, M.; LOZANO, R.; ZAFAR, A. Changes in Sustainability Priorities in Organisations due to the COVID-19 Outbreak: Averting Environmental Rebound Effects on Society. *Sustainability*, 12, 5031, 2020, DOI:10.3390/su12125031.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, p. 229, 2011.

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

BASTOS, F. Entenda o que é COP28, o próximo grande evento da agenda climática mundial. *Revista Exame*. 2023. Disponível em: < <https://exame.com/esg/entenda-o-que-e-cop28-o-proximo-grande-evento-da-agenda-climatica-mundial/>>. Acesso em:04 set. 2023.

BERDE, Cs Juhász–Cs. Synchronisational problems in organisational motivation in agriculture. *Studies in Agricultural Economics*, n. 104, p. 129-142, 2006.

BERTELS, S.; PAPANIA, L.; PAPANIA, D. Embedding sustainability in organizational culture. In A Systematic Review of the Body of Knowledge. London: **Network for Business Sustainability** 2010.

BOEHLJE, Michael; AKRIDGE, Jay; DOWNEY, Dave. Restructuring agribusiness for the 21st century. *Agribusiness*, v. 11, n. 6, p. 493-500, 1995.

BROCCHI, D. The cultural dimension of sustainability. In Religion and Dangerous Environmental Change: Transdisciplinary Perspectives on the Ethics of Climate and Sustainability. Münster: **LIT Verlag Münster**, v.145, 2010.

BROCHET, F.; LOUMIOTI, M.; SERAFEIM, G. Short-Termism, Investor Clientele, and Firm Risk. Boston: **Harvard Business School**, 2012.

BRUM, D. **Comunicação assertiva: aprenda a arte de falar e influenciar**. São Paulo: Literare Books, p.195, 2021

BRUNDLAND, G.; KHALID, M.; AGNELLI, S.; AL-ATHEL, S.; CHIDZERO, B.; FADIKA, L.; SINGH, M. Our Common Future; Brundtland report. **United Nations World Commission on Environment and Development**: New York, NY, USA, 1987.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 6-17, 1997.

CAMARGO, B.V.; JUSTO, A.M. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – **LACCOS**. UFSC, Brasil, 2021.

CAMERON, K.; QUINN, R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. **Jossey Bass**, 3 Ed, 2011.

CEPEA. **Resultado do PIB do agronegócio em 2020**. 12/03/2021. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/video/resultado-do-pib-do-agronegocio-em-2020.aspx> Acesso em: 12 ago. 2021.

_____. **Mercado de trabalho/Cepea**: Agronegócio perde empregos em 2020, mas em menor intensidade que o País. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/mercado-de-trabalho-cepea-agronegocio-perde-empregos-em-2020-mas-em-menor-intensidade-que-o-pais.aspx>. Acesso em: 12 ago. 2021.

CHADDAD, Fábio. **Economia e Organização da Agricultura Brasileira**. Tradução Paula Diniz. 1a ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

CHOI, S.B.; KIM, K.; KANG, S.W. Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. **Social behavior and personality**, 45(3), 377–386, 2017. <https://doi.org/10.2224/sbp.5805>.

CLARK, Burton R. The organizational saga in higher education. **Administrative science quarterly**, p. 178-184, 1972.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**. 4, 289-300, 2008.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DAMATTA, R. **O Que Faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

_____. **O Que é o Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

DE ALMEIDA, C. V.; REIS, B. Autoestima entre adultos tende a melhorar com o aumento da confiança e da assertividade. **JIM-Jornal de Investigação Médica**, v. 2, n. 1, p. 029-042, 2021.

DE BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. Editora Atlas, 1996.

DÍAZ-LOVING, R. Past, Present, and Future of a Mexican Ethnopsychology. In: Ethnopsychology. **Latin American Voices (Integrative Psychology and Humanities)**. Springer, Cham, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26604-2_8

DI FABIO, A.; PEIRÓ, J.M. Human capital sustainability leadership to promote sustainable development and healthy organizations: A new scale. **Sustainability (Switzerland)**, 2018. DOI: 1010.3390/su10072413.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland. How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. **Human Resource Management**, v. 51, n. 3, p. 361-385, 2012.

EBERT, C.; DUARTE, C. H. Digital Transformation. **IEEE Software**. 35. 16-21, 2018. DOI:10.1109/MS.2018.2801537.

EDMONDS, W. A.; KENNEDY, T. D. **An applied guide to research designs: Quantitative, qualitative, and mixed methods**. Sage Publications, Second Edition, 2016.

ESMERIO, T. **Assertividade na gestão de pessoas**: ressignificando as relações intrapessoais e interpessoais. Editora Dialética, 2023.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, 14(4), 532-550, 1989. Retrieved February 12, 2020, from www.jstor.org/stable/258557.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of the 21st-Century Business; Capstone Publishing: Oxford, UK, 1998.

ELLIS, Petter. Learning to be an assertive leader. **Wounds**. UK1476-77, ND, 2018.

EXPERT XP. **ESG de A a Z**: Tudo o que você precisa saber sobre o tema. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>>. Acesso em: 27 ago. 2021.

FARMER, Kevin; MEISEL Steven I. Developing the competencies of interactional justice. **Organization Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 155-168, 2010.

FALLE, S.; RAUTER, R.; ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. **Sustainability**. 8, 545, 1-16, 2016.

- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Elsevier Brasil, 2017.
- FERNANDEZ, A.; KULLU, F. D.; SHANKAR, R. A Grounded Research Approach to Sustainable Leadership Practices and Competencies. **Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment**, p. 71-86, 2020.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, p. 7-18, 1987.
- _____. Organizational Culture and the Renewal of Competences. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, jan/mar, 2009.
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, 31 (3): 73-82, Jul./Set. 1991.
- FUKUYAMA, Mayumi. Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. **Japan Spotlight**, v. 1, p. 47-50, 2018.
- GAPONENKO, Tatiana; MURADOVA, Safura; LITVINOVA, Victoria. Labor motivation of agricultural workers in the context of modern trends in personnel management. In: E3S Web of Conferences. **EDP Sciences**, 2020. p. 15003.
- GELDRES-WEISS, V.V; GAMBETTA, N.; MASSA, N.P.; GELDRES-WEISS, S.L. Materiality Matrix Use in Aligning and Determining a Firm's Sustainable Business Model Archetype and Triple Bottom Line Impact on Stakeholders. **Sustainability**, 13, 1065, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13031065>
- GERARD, L.; MCMILLAN, j. D'ANNUNZIO-GREEN, N. Conceptualising sustainable leadership. **Industrial and Commercial Training Journal**. VOL. 49 NO. 3, p. 116-126, 2017. DOI 10.1108/ICT-12-2016-0079
- GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic GManagement Journal**, 29(3), 1465-1474, 2008.
- GIL, A.J.; RODRIGO-MOYA, B.; CEGARRA-NAVARRO, J.G. The mediating role of transformational leadership between learning culture and knowledge application. **Kybernetes**, 2020. DOI: 10.1108/K-05-2020-0270
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, R. Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 2, p. 1-5, 2017.
- GOVINDAN, K.; SEURING, S.; ZHU, Q.; AZEVEDO, S.G. Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures. **Journal of cleaner production**, v. 112, p. 1813-1823, 2016.
- GUO, W., LI, T.; WU, N. Empirical Study on the Effects of Leader's Verbal Communication Style on Employee's Job Satisfaction. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 3, 211-227, 2015. doi: 10.4236/jhrss.2015.34027.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, 2010.

HALLSTEDT, S.; NY, H.; ROBERT, K.-H.; BROMAN, G. An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. **Journal of Cleaner Production**, 18 (8), 703-712, 2010.

HANSEN, E.G., SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **J Bus Ethics** 133, 193–221, 2016.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>.

HARGREAVES, A.; FINK, D. The seven principles of sustainable leadership”, **Educational Leadership**, Vol. 61 No. 7, pp. 8-13, 2003.

HERRIOT, R.E.; FIRESTONE, W.A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, 12, 14-19, 1983.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HILAL, A. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. **Cross Cultural Management**. Vol 6(2): 139–167, 2006.

HININGS, C.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, Sérgio B. **O Homem Cordial**. São Paulo, Pinguin Classics Companhia das Letras, 2012.

IQBAL, Q.; AHMAD, N. H. Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. **Sustainable Development**, v.29(1), p.108–119, 2021.

I SOLÀ, Glòria Jodar et al. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. **BMC health services research**, v. 16, n. 1, p. 1-9, 2016.

JANKELOVA, N.; REMENOVA, K.; SKORKOVA, Z.; NEMETHOVA I. Innovative approaches to management with emphasis on soft factors and their impact on the efficiency of agribusiness companies. **Agricultural Economics – Czech**, 65: 203–211, 2019.

JANKELOVA, N; JONIAKOVA, Z.; NEMETHOVA, I.; BLSTAKOVA, J. How to Support the Effect of Transformational Leadership on Performance in Agricultural Enterprises. **Sustainability**, 12, 7510, 2020. Doi:10.3390/su12187510

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, 39(6), 631-648, 2006. Doi: 10.1016/j.lrp.2006.11.002

HAYASHI, Paulo; GUONIK, Juliana. A typology of assertive leaders: building the land map. **REBRAE**, v. 11, n. 1, p. 109-124, 2018.

KETS, V.; MANFRED, F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KONTOGHIORGHES, C. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators, **The International Journal of Human Resource Management**, 27:16, 1833-1853, 2016. DOI: 10.1080/09585192.2015.1075572

LAGO, E.; COELHO, J.C.C. Liderança Sustentável: Um Modelo para aplicação empresarial. **Revista Gedecon**, v. 9, n. 2, p. 38-54, dez./2021.

LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, v.21, n.2, p.160-184, 2010.

LIU, Y.; MA, X.; SHU, L.; HANCKE, G. P.; ABU-MAHFOUZ, A. M. From Industry 4.0 to Agriculture 4.0: Current Status, Enabling Technologies, and Research Challenges, in **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, vol. 17, no. 6, p. 4322-4334, June 2021, doi: 10.1109/TII.2020.3003910.

LUFT LOGISTICS. **O Agronegócio e a geração de empregos no Brasil**. Disponível em: <<https://luft.com.br/2017/12/29/o-agronegocio-e-a-geracao-de-empregos-no-brasil/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

MANESH, R. S.; FALLAHZADEH, S.; PANAH, M. S. E.; KOOCHHEBIUKI, N.; ARABI, A.; SAHAMI, M. A. The Effectiveness of Assertiveness Training on Social Anxiety of Health Volunteers of Yazd. **Psychology**, 6, 782-787, 2015. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2015.66077>

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. de. What is the use of a single-case study in management research? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 54(4), 2014. DOI: 10.1590/S0034-759020140402.

MARQUES, J. The changed leadership landscape: what matters today. **Journal of Management Development**, Vol. 34 Issue: 10, pp.1310-1322, 2016. <https://doi.org/10.1108/>

MARQUES, J. R. **O que é Liderança Situacional**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/#>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

MARSAL, N. M. Effects of intangible assets such as Technology and assertive leadership on efficient systems in a Cuban Institution. **International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)**. ISSN: 2454-1311, Vol-7, Issue-3; Mar, 2021. Article DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.73.9>

MARTINS, V. **A influência da assertividade na comunicação da empresa com o mercado**. 2004. 274 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, São Paulo, 2004.

_____. **Seja Assertivo! Como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito: como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning, and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, 20(2), 21-41, 2007. doi: 10.1111/j.1937-8327.2007.tb00438.x

MELATTO, Rosângela Andrade Pita Brancalhão. Capítulo 5. ESG E RSC: Evolução e Compreensão Atual. **PONTO DE ENCONTRO DA SUSTENTABILIDADE**, p. 63-71, 2022.

MESSICK, D. M.; KRAMER, R. M. **The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey, 2004.

MINTZBERG, Hery. **Managing: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

MOREIRA, Ana Maria de A.; ROCHA, Maria Zélia B. To Understand the “Brazilian Way” of School Management: How National Culture Influences the Organizational Culture and School Leadership. **Education Sciences**, v. 8, n. 2, p. 88, 2018.

NETO A.C.; TANURE, B.; SANTOS, C.M.M.; LIMA; G.S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deicificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, V.14, n.32, p. 35-49, abr-2012.

NICOLETTI, A.; OLIVEIRA, M.; HELLENO, A. Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. **Journal of Cleaner Production**. 190. 84-93, 2018.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3a. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.

OANA, J.; INONICA ONA, A. Assertiveness in SelfFulfillment and Professional Success. Interpersonal Dynamics in the Didactic Relation. **Psychology Journal**. 10, 2019. DOI: 1235-1247. <https://doi.org/10.4236/psych.2019.108079>

PASCUCCI, L.; MEYER, V. Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, art. 2, 536-555, 2013.

PINFIELD, L. A field evaluation of perspectives on organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, 31, 365-388, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus, 1990.

RAHMADAMI, V. G.; SCHAUFELI, W.B.; STOUTEN, J. How engaging leaders foster employees' work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 41 - 8, pp. 1155-1169, 2020. DOI 10.1108/LODJ-01-2020-0014

REPAR, Lana; NJAVRO, Mario; VJEKOSLAV, P. A. R. Management and leadership in agribusiness companies. **Journal of Central European Agriculture**, 2012.

RIBEIRO, Darci. **Teoria do Brasil: 1º - os brasileiros**, Petrópolis, Vozes, 7ª Edição, 140-147, 1983.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

ROSLINA, K. et al. Job satisfaction among Malaysian Youth working in the palm oil plantation sector: Analysis of Attraction and Repulsion Factors. Proceeding–3rd **Kuala Lumpur International Agriculture, Forestry and Plantation**, 2016.

SALAS-VALLINA, A.; ALEGRE, J.; LOPES-CABRALES, A. The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. **Human Resources Management**. 60, p. 333–347, 2021. DOI: 10.1002/hrm.22021

SANTOS, K., L.H. **Diagnóstico de Liderança Assertiva**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia da Produção). Universidade Estadual de Campinas - Unicamp, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, 2017.

SANTOS, S. R. **A Percepção do Gestor de Projetos sobre a Comunicação Assertiva**. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2018.

SASB. **Universe of Sustainability Issues**. Disponível em: <<https://www.sasb.org/standards/materiality-map/>>. Acesso em: 03 maio. 2022.

SATHE, V. **How to Decipher and Change Corporate Culture**", in: R Kilmann, MJ Saxton and R Serpa (eds), *Getting Control of The Corporate Culture*, San Francisco: Jossey Bass. 1985.

SCAMELL, Richard W.; STEAD, Bette Ann. An Assessment of the Relationship between Subordinate Assertiveness and Perceived Leader Behavior and Subordinate Role Stress. **The Library Quarterly**, v. 54, n. 2, p. 170-188, 1984.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. Hoboken: Wiley. Fifth Edition, 2016.

SCHONBORN, G., et al. Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. **Sustainable Production and Consumption** v. 17: p. 1–10, 2019.

SEEBODE, D.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J. Managing Innovation for Sustainability. **R&D Management**. Volume 42, Issue 3, Page 195 – 206, June 2012. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2012.00678.x.

SIKAND, R.; SAXENA, S. Sustainable Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Exploring Mediating Effect of Corporate Social Responsibility. **Vision**, p. 09722629221087370, 2022.

SILVA, C.; NOGUEIRA, E. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. **ANPAD**, 2000. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-53.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2020.

SILVA, J. M. Entrevista com Roberto da Matta. Reflexões sobre comportamentos da atualidade. **Correio do Povo**. 08/03/2021. Disponível em: <<https://www.correiodopovo.com.br/blogs/juremirmachado/entrevista-com-roberto-damatta-1.582361>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SILVIUS, Gilbert; SCHIPPER, Ron. Developing a maturity model for assessing sustainable project management. **The Journal of Modern Project Management**, v. 3, n. 1, 2015.

SINGH, S. K.; GIUDICE, M. D.; CHIERICI, R.; GRAZIANO, D. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management, **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 150, 119762, ISSN 0040-1625, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.

SINGH, S.; SRIVASTAVA, S. K. Decision support framework for integrating triple bottom line (TBL) sustainability in agriculture supply chain. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 2, p. 387-413, 2022.

SROUR, Robert H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

STACEY, Ralph. **Tools and techniques of leadership and management: meeting the challenge of complexity**. London: Routledge, 2012.

STAPA, Siti Hamin; BAKAR, Kesumawati A.; HASHIM, Fuzirah. Attitudes and motivation of the young generation towards the palm oil industry. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 10, n. 1, p. 117-117, 2019.

STATISTICS, U. N. Global indicator framework for the sustainable development goals and targets of the 2030 agenda for sustainable development. **Developmental Science and Sustainable Development Goals for Children and Youth**, p. 439, 2019.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SURIYANKIETKAEW, S.; KRITTAYARUANGROJ, K.; IAMSAWAN, N. Sustainable Leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 5762, 2022.

TASHAKKORI, Abbas; CRESWELL, John W. Exploring the nature of research questions in mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 3, p. 207-211, 2007.

TRICE, H.; BEYER, J. **The Cultures of Work Organizations**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1993.

UNITED NATIONS. **Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. 25, 120–133, 2015.

VANEGAS, C. A.L.; CORDEIRO, G. A.; DE PAULA, C. P.; ORDOÑEZ, R. E. C.; ANHOLON, R. Analysis of the utilization of tools and sustainability approaches in the product development process in Brazilian industry. **Sustainable Production and Consumption**.16, 249–262, 2018.

VANNUCHI, A. **Cultura Brasileira: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

VAN TUIN, Lars et al. Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 12, p. 4515, 2020.

YIN, R. K. **Case study research**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5a ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERBIN, I. **Corporate Responsibility in the Digital Age: A Practitioner's Roadmap for Corporate Responsibility in the Digital Age**; Routledge: London, UK, 2020.

VISWANATHAN, R.; LAL, N.S.; PRASAD, V.; PARVEEN, J. Relationship of Leadership and Organizational Climate Indispensable Element to Facilitate Employee Engagement. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**. ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S4, p.429-434, 2019.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com Líderes Sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac, 2011.

WANG, F.-J.; CHICH-JEN, S.; MEI-LING, T. Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. **African Journal os Business Management**, 4, 3924-3936, 2010.

WILBURN, K.; WILBURN, R. The double bottom line: profit and social benefit. **Business Horizons**. v. 57(1), p.11–20, 2014.

WERTHEIN, J. Information society and its challenges. **Ciência da Informação**. 29 (2), p. 71-77, 2000.

ZALDIVAR, D. **Assertive training**. Instruction manual. Book. Editorial Félix Varela, Havana, 2002

ZUIN, Luís F.S; QUEIRÓZ, Timóteo R. **Agronegócios**: Gestão, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA)

Título da Pesquisa: Construção e Identificação da Ocorrência do Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS) no Agronegócio Brasileiro – Estudo Multicasos em Empresas do Agro e Cooperativas Agrícolas

Pesquisador: Luis Fernando Brandão Gaião

Número do CAAE: 59550622.0.0000.8142

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa acadêmica através de uma entrevista presencial. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa informar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que deverá ficar com você e outra com o pesquisador.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar.

A sua participação é voluntária, ou seja, de sua livre escolha, e não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento. No entanto, ressalto que sua participação trará uma importante contribuição neste estudo.

Justificativa e objetivos:

Trata-se de uma pesquisa acadêmica sem fins lucrativos em nível de Doutorado para a conclusão de tese. O pesquisador é aluno de Administração da UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas - e está realizando uma pesquisa sobre o "Modelo de Liderança Assertiva Sustentável - LAS" em algumas empresas e cooperativas do Agronegócio Brasileiro.

O objetivo é de identificar o nível de presença do tema nas empresas e as possíveis variações internas, a depender da área de atuação do líder.

Os resultados do estudo serão importantes no entendimento das relações entre líderes e seus colaboradores, agregando conhecimento na forma de atuação das lideranças no agro com enfoque assertivo e sustentável.

Procedimentos:

Cada entrevista ocorrerá uma única vez, em local reservado definido junto ao RH da Empresa, será composta por 16 questões, terá duração prevista de no máximo 01 hora, será gravada (áudio), após o seu consentimento, para serem transcritas e possibilitarem a consolidação das informações fornecidas por todos os entrevistados, evitando interpretações equivocadas.

É fundamental que as questões da entrevista sejam respondidas com total transparência e que as respostas representem a sua percepção sobre a realidade do tema neste momento na Empresa onde atua. Não existe resposta certa e errada. O intuito é que a resposta traduza a realidade vivenciada no dia a dia.

Os dados desta pesquisa serão armazenados num computador do pesquisador pelo período de 5 anos, após o final da pesquisa, sendo apenas utilizados por ele e pelo professor orientador, com segurança através de senhas e backup de segurança no Google Drive.

Desconfortos e riscos:

Não há riscos previstos para o participante dessa pesquisa, entretanto, se surgir algum desconforto, pode informar o pesquisador para que providências imediatas sejam tomadas e para que não haja nenhum tipo de constrangimento. Reforçamos que todos os dados e informações serão tratados com total sigilo e confidencialidade, adotando-se as providências para segurança delas com garantia do anonimato dos respondentes.

Benefícios:

A sua participação irá possibilitar o maior entendimento e aprofundamento da forma de atuação dos líderes e, por consequência, ajudará na possibilidade de aperfeiçoamento das relações entre líderes e seus colaboradores. Não há previsão de benefícios diretos aos participantes.

Sigilo e privacidade:

Você tem a garantia de que a sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação identificável ou identificável será fornecida a outras pessoas.

As entrevistas poderão ser gravadas somente se houver sua permissão. Neste caso, os áudios não serão divulgados. Eles serão transcritos e constarão na pesquisa em forma de texto sem identificação do entrevistado. A gravação será utilizada somente para transcrição e consolidação das informações.

Na realização da entrevista, você permite a gravação dela em áudio?

() sim () não

A confidencialidade e a privacidade das informações prestadas na pesquisa serão garantidas para todos os entrevistados e instituições as quais representam. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

Ressarcimento e Indenização:

A equipe de pesquisa garante que você não terá qualquer custo. Qualquer custo que você tiver para participar da pesquisa, previsto ou não, não importando a natureza do custo, será ressarcida pela equipe de pesquisa.

Você terá a garantia ao direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa quando comprovados nos termos da legislação vigente.

Acompanhamento e assistência:

A qualquer momento, você poderá entrar em contato com o pesquisador ou o professor orientador da pesquisa para esclarecimentos e assistência sobre qualquer aspecto da pesquisa, através dos contatos abaixo. A entrevista poderá ser encerrada a qualquer momento, caso haja algum desconforto.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, se precisar consultar esse registro de consentimento ou quaisquer outras questões, você poderá entrar em contato com o pesquisador Luis Fernando Brandão Gaião, Doutorando na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas na área de Administração de Empresas. R. Pedro Zaccaria, 1300, Limeira - SP, 13484-350, pelo celular (019) 99287-4263, e-mail lgaiao1000@gmail.com ou com o Orientador da pesquisa o Doutor Professor Paulo Hayashi Júnior, no mesmo endereço citado acima, no celular (019) 98272-3819, e-mail phjunior@unicamp.br .

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP-CHS) da UNICAMP das 08h30 às 11h30 e das 13h00 às 17h00 na Rua Bertrand Russell, 801, Bloco C, 2º piso, sala 05, CEP 13083-865, Campinas – SP; telefone (19) 3521-6836; e-mail: cepchs@unicamp.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

Nome do(a) participante: _____

_____ Data: ____/____/____.
(Assinatura do participante ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 510/2016 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

_____ Data: ____/____/____.
(Assinatura do pesquisador)

APÊNDICE B – MODELO DE CARTA ÀS EMPRESAS

À Empresa XXX,

Venho, por meio desta mensagem, solicitar a Empresa XXX permissão para a realização de uma pesquisa acadêmica sem fins lucrativos em nível de Doutorado para a conclusão da minha tese. Sou aluno de Administração da UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas - e estou realizando pesquisa sobre o "Modelo de Liderança Assertiva Sustentável - LAS" no Agronegócio Brasileiro que abrange aspectos importantes na postura e atuação dos Líderes de forma assertiva e sustentável, na busca de resultados ambientais, econômicos e sociais (*Triple Bottom Line*). A pesquisa terá como foco Líderes de equipes da operação e de escritório. O objetivo é o de identificar o nível de presença do tema nas empresas e as possíveis variações internas, a depender da área de atuação do líder.

Serão encaminhados questionários a colaboradores que possam avaliar os seus líderes diretos e serão realizadas entrevistas semiestruturadas (modelos em anexo) com os Líderes, alguns liderados e representante da Direção da Empresa que precisarão ser respondidos com total transparência e que representem a percepção sobre a realidade do tema neste momento na Empresa. Não existe resposta certa e errada. O intuito é que a resposta traduza a realidade vivenciada no dia a dia organizacional.

Como pontos positivos para a realização da pesquisa na Empresa XXX, posso citar:

- Estabelecimento de uma parceria com fins acadêmicos entre a Empresa XXX e a Unicamp;
- Elaboração e fornecimento de um "diagnóstico do tema" na Empresa, com base nas respostas que serão fornecidas pelos colaboradores desta Organização, com total confidencialidade;
- Contribuição para maior entendimento e aprofundamento da forma de atuação dos líderes e, por consequência, na possibilidade de aperfeiçoamento das relações entre líderes e seus colaboradores."

Conto imensamente com a permissão para a realização da pesquisa. Reforço que é uma pesquisa acadêmica, sem fins comerciais. Ressalto também que todas as informações serão tratadas com sigilo e confidencialidade.

Fico à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Muito obrigado. Atenciosamente,

Luis Fernando Brandão Gaião

Doutorando em Administração

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

Email: l263408@dac.unicamp.br / Tel: (019) 99287-4263

APÊNDICE C – MODELO DE COLETA DE DADOS DOS PARTICIPANTES

EMPRESA:	
ÁREA DE ATUAÇÃO (DEPARTAMENTO):	
ATUAÇÃO:	() CAMPO () ESCRITÓRIO Obs: Nesta pesquisa, considera-se CAMPO atividades realizadas fora do escritório, abrangendo áreas agrícolas, industriais, manutenção, etc
CARGO:	
SEXO:	() MASCULINO () FEMININO () PREFIRO NÃO RESPONDER
REGIÃO DE NASCIMENTO	() NORTE () NORDESTE () CENTRO-OESTE () SUDESTE () SUL () OUTRO PAÍS
QUANTO TEMPO NA REGIÃO	() ATÉ 01 ANO () > 01 ATÉ 05 ANOS () > 05 ATÉ 10 ANOS () > 10 ANOS
ESTADO CIVIL	() SOLTEIRO () CASADO () POSSUI COMPANHEIRO (A) () DIVORCIADO
MORA COM ESPOSO (A) / COMPANHEIRO (A)?	() SIM () NÃO
FILHOS	() 01 () 02 () 03 () 04 () 05 () MAIS QUE 05 FILHOS () SEM FILHOS
QUANTAS PESSOAS COMPÕEM SEU NÚCLEO FAMILIAR, INCLUINDO VOCÊ?	() 01, MORA SOZINHO () 02 () 03 () 04 () 05 () > 05
IDADE:	() ATÉ 20 ANOS () > 20 ATÉ 30 ANOS () > 30 ATÉ 40 ANOS () > 40 ATÉ 50 ANOS () > 50 ATÉ 60 ANOS () > 60 ANOS
ESCOLARIDADE:	() SEM ALFABETIZAÇÃO () FUNDAMENTAL I () FUNDAMENTAL II () NÍVEL MÉDIO () SUPERIOR COMPLETO () PÓS-GRADUAÇÃO
TEMPO NA EMPRESA (EM ANOS):	() ATÉ 01 ANO () > 01 ATÉ 05 ANOS () > 05 ATÉ 10 ANOS () > 10 ATÉ 15 ANOS () > 15 ATÉ 20 ANOS () > 20 ANOS
POSIÇÃO:	() LÍDER () LIDERADO Obs: O Líder é aquele que, apesar de avaliar o seu Líder Direto, também lidera pessoas na equipe; O Liderado é aquele que avalia o seu Líder Direto e não possui liderados

APÊNDICE D – MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PROJETO DE PESQUISA DE DOUTORADO – MODELO LAS

LUIS GAIÃO – 2022

ROTEIRO ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Caro Colaborador,

Meu nome é Luis Gaião, sou aluno de Administração da UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas - e estou realizando uma pesquisa acadêmica sobre o "Modelo de Liderança Assertiva Sustentável - LAS" no Agronegócio Brasileiro.

Convido você a participar de uma entrevista sobre alguns aspectos relacionados à Liderança. O objetivo da entrevista é de identificar se o tema está presente nas empresas e a forma como ele ocorre.

Não existe resposta certa ou errada, então, peço, gentilmente, que você seja o mais sincero possível na hora de responder as perguntas da entrevista. Não se preocupe, pois nenhum entrevistado será identificado e as respostas não serão compartilhadas com ninguém.

Em anexo, encontra-se o "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE". Ele é um termo, solicitado pela Universidade, em que o colaborador aceita participar da entrevista. Peço que leia o documento e se estiver de acordo assine conforme as orientações abaixo.

- O documento deverá assinado em duas vias, onde será necessário rubricar todas as páginas e assinar a última.

- Uma cópia ficará com você e outra comigo.

- Peço me entregar uma via pessoalmente ou enviar-me em PDF por e-mail ou whatsapp.

Obrigado!

CONCEITOS IMPORTANTES PARA A ENTREVISTA

Antes das questões, importante explicar alguns termos principais que fazem parte do estudo.

- **Assertividade:** A assertividade é a forma que uma pessoa se relaciona com a outra. Se a pessoa fala com firmeza, se sabe defender o seu ponto de vista e se sabe respeitar a opinião do outro. A assertividade é o equilíbrio entre a opinião individual e a dos outros.
- **Cultura da Empresa:** É um conjunto de crenças e valores que demonstram como que a empresa gostaria que os seus colaboradores se relacionassem uns com os outros e se comportassem no dia a dia na empresa.
- **Diversidade:** É um grupo de pessoas diferentes umas das outras, dentro de um mesmo espaço. A diversidade leva em consideração se esse grupo de pessoas aceitam essas diferenças sem preconceito.
- **Feedback:** É uma conversa franca entre Líder e Liderado, onde um é avaliado como uma tarefa, atividade ou serviço foram desempenhadas.

- **Governança da Empresa:** É o sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas e tem 4 áreas principais:

1 – Transparência: disponibiliza informações que sejam de interesse dos seus colaboradores;

2 - Equidade no tratamento das pessoas: todos colaboradores são tratados da mesma forma;

3 - Prestação de contas: emite relatórios e comunicados com informações importantes da empresa;

4 - Responsabilidade da empresa onde atua e com quem se relaciona;

- **Sustentabilidade:** a empresa deve ser financeiramente segura; trabalhar de forma a preservar o meio ambiente, tentando reduzir os impactos negativos que ela causa no meio ambiente; e deve “cuidar” das pessoas.

ENTREVISTA

Você receberá um convite com o horário e local onde será realizada a entrevista.

Agradeço a atenção e nos encontraremos em breve.

Sds,

Luis Gaião

QUESTÕES :

- 1) Como o seu Líder defende as opiniões? Ele defende com força e segurança, mas demonstra abertura para lhe ouvir e mudar de opinião? Ele sabe escutar e conversar, sem julgar, promovendo conversas abertas? Ele comunica os assuntos de forma objetiva, autêntica e com entusiasmo?
- 2) Como o seu líder fornece elogios e comentários de melhorias no dia a dia? Ele consegue elogiar um bom trabalho, deixando claro o que observou, o que sentiu e o que foi atendido, com base em fatos? Ele elogia em público um trabalho bem-feito e conversa em particular quando observa algo que precisa ser corrigido ou melhorado?
- 3) Você percebe que o seu líder tem coragem de demonstrar dúvidas, fraquezas e sentimentos no dia a dia? Ele admite os erros dele para os outros? Ele permite que você dê sugestões sobre a forma dele agir?
- 4) O seu líder tem capacidade de levar os liderados a superarem os desafios do dia a dia? Ele deixa claro os papéis e responsabilidades de cada um? Ele lidera a equipe pelo exemplo?
- 5) O seu Líder respeita as diferenças dos colaboradores, seja com relação a região de origem, raça, religião, sexo, opção sexual e opiniões / pontos de vista de cada um? Na equipe, há pessoas diferentes? Pode citar alguns exemplos?
- 6) O seu líder atua de forma coerente entre o que diz e que ele faz? Ele cumpre o que diz? Ele busca fazer o que é certo? Ele respeita os valores e os procedimentos da Empresa?
- 7) Você percebe uma boa gestão da Empresa? A Empresa respeita a legislação e atua de forma correta? O Líder também atua desta forma?
- 8) O seu líder se preocupa e atua de forma atenciosa com todas as pessoas que interage no dia a dia, sejam as que estão dentro da empresa seja as que estão fora? Exemplo: colaboradores, fornecedores, clientes, representantes da Prefeitura e da comunidade etc.
- 9) Você está satisfeito com a forma de atuação do seu Líder? Está satisfeito como ele se relaciona com você? Está satisfeito como ele apoia a equipe a alcançar os resultados planejados? Por que?

- 10) Na sua opinião, quais são os pontos fortes e os pontos de melhorias (fraquezas) do seu Líder? Cite os 03 principais de cada.
- 11) Você percebe que o seu Líder se sente confortável falando para um grupo com grande número de pessoas? Ele fornece opiniões, mas também respeita a opinião dos outros? Ele defende as opiniões e consegue convencer sem precisar gritar ou levantar a voz? Pode fornecer exemplos dessas situações?
- 12) Você percebe que o seu Líder atua preocupado em atingir os resultados de produção, financeiros e de custos, cuidado também das questões do meio ambiente e das pessoas? Por que? Forneça alguns exemplos da atuação.
- 13) Você percebe que o seu Líder busca atingir resultados com foco e preocupação similar nos aspectos ambientais, econômicos e sociais? Explique.
- 14) Você pode citar exemplos de indicadores relacionados aos aspectos ambientais, econômicos e sociais que o seu líder e toda a equipe acompanham no dia a dia?
- 15) Quais são os principais valores que você percebe na Empresa? O que direciona os comportamentos e as atitudes dos colaboradores no dia a dia?
- 16) Na sua opinião, a Empresa possui valores e atua para fortalecer os cuidados com o meio ambiente, as pessoas e alcançar os resultados? Se positivo, quais são estes valores? Pode citar exemplos de ações?
- 17) Este espaço final é para que você se sinta à vontade para citar, se quiser, os principais pontos positivos ou pontos de melhoria na forma da gestão de pessoas na Empresa.

**APÊNDICE E – MODELO DAS QUESTÕES SOBRE MEIOS E FINS DO LAS
(TODOS QUE POSSUEM LÍDERES DIRETOS)**

Nº QUESTÃO	DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	1	2	3	4	5
1	Sabe escutar e conversar, sem julgar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todas as partes envolvidas					
2	Comunica os assuntos sob sua responsabilidade de forma objetiva, autêntica e entusiasmada					
3	Diz o que realmente quer, de maneira clara e direta, atento as suas necessidades e a dos envolvidos no diálogo					
4	Fornecer opiniões verdadeiras para aqueles ao seu redor, deixando claro a situação, o comportamento e o impacto que algo causou, com base em fatos e evidências					
5	Sabe dar feedbacks, elogiando em público um trabalho bem feito e, quando o feedback é de melhoria de um comportamento negativo, conversa em particular com a outra pessoa					
6	Consegue apreciar um bom trabalho, deixando claro o que observou, o que sentiu e a necessidade / ação que foi atendida, com base em fatos e evidências					
7	Acredita que seus sentimentos são tão importantes quanto os dos outros e que tem o direito de dizer quando algo o deixa alegre ou triste					
8	Ao identificar em si pontos de melhoria ou receber um feedback de melhoria, analisa e utiliza-o como oportunidade de aperfeiçoamento					
9	Não se importa em admitir seus erros para os outros					
10	Sabe defender com ênfase as suas opiniões, mas demonstra abertura para ouvir a opinião do outro e mudar a sua opinião inicial, se for convencido de que este é o melhor caminho, ou seja, "sabe influenciar, mas permite ser influenciado"					
11	Ao ser questionado sobre seu ponto de vista, não perde a paciência facilmente e busca entender a situação e os novos argumentos apresentados pelo outro					
12	Age de acordo com o que a sociedade espera e diz que seja correto, respeitando o espaço do outro, levando em conta suas necessidades, ideias e desejos, mas, ao mesmo tempo, faz o que se quer fazer; expressando suas ideias, interesses, vontades e limites, não permitindo que seu espaço seja invadido					
13	Consegue levar as pessoas a entenderem seus papéis / responsabilidades e a buscarem se mobilizar para alcançarem e/ou superarem os objetivos					
14	Através da sua atuação e exemplo, consegue mobilizar e engajar as pessoas					
15	Desenvolve relações interpessoais maduras, baseadas no autorrespeito e no respeito aos outros, engajando às pessoas ao Negócio					
16	Atua sempre demonstrando respeito à diversidade (aspectos socio-demográficos, raça, religião, sexo, opção sexual, etc)					
17	Aspectos como religião, etnia, cor da pele e gênero com quem está interagindo não influenciam nas suas escolhas e tomada de decisões					
18	Atua valorizando e incentivando à diversidade na equipe (Ex: escolhas diversas de novos colaboradores, diversidade nas movimentações na equipe, etc)					
19	Demonstra integridade e coerência entre o que diz e faz					
20	Tem mais autoridade que poder, mais aspiração que ambição, sua palavra precisa tem força moral					

Nº QUESTÃO	DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	1	2	3	4	5
21	Busca atuar de forma corente e convergente entre o propósito da Empresa e seu propósito pessoal					
22	Busca fazer sempre o que é o certo					
23	Suas decisões são sempre baseadas e alinhadas com o propósito e valores da Empresa onde atua					
24	Em todos os tipos de situações, atua sempre de forma convergente com valores morais e assume suas decisões e consequências					
25	Demonstra compromisso com a ética empresarial e busca fortalecê-la no dia a dia					
26	Está preparado para gerenciar riscos críticos de diversos tipos					
27	Atua sempre respeitando os aspectos legais e regulatórios					
28	Consegue construir relações duradouras de médio / longo prazos com os stakeholders (partes envolvidas)					
29	Possui senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios aos stakeholders (partes envolvidas)					
30	Possui um profundo conhecimento da cadeia de valor (Fornecedores + Áreas Internas + Clientes), dos impactos socioambientais em cada elo e das formas de minimizá-los ou eliminá-los					
31	Paciência e cooperação são algumas das suas virtudes					
32	Confia na própria capacidade de resolver a maioria das situações que envolvem confronto com outras pessoas					
33	Sente-se confortável falando para um grupo com grande número de pessoas					
34	Fornece opiniões verdadeiras para aqueles ao seu redor					
35	Quando precisa, sente-se à vontade para pedir ajuda e colaboração					
36	Odeia confrontos e faz tudo o que pode para evitá-los					
37	Sente-se envergonhado ao confrontar alguém sobre um problema específico					
38	Se alguém lhe pedir para fazer uma tarefa que não quer fazer, atende ao pedido, mas não o faz tão bem quanto poderia, de propósito					
39	Para ele, é importante conquistar a simpatia das pessoas, mesmo que ele tenha que fazer coisas que normalmente não faria					
40	Tem dificuldade em dizer não aos pedidos que as pessoas fazem e quando diz isso se sente culpado					
41	Para conseguir o que quer ou quando precisa se impor, levanta a voz e usa olhares ofensivos					
42	Pode culpar os outros facilmente e julgá-los por seu comportamento					
43	Quando outras pessoas discordam da sua opinião, discute com elas até que concordem com ele					
44	É mais importante resistir a ceder e atingir seu objetivo do que ganhar a simpatia das pessoas					
45	Ele usa piadas e sarcasmo ao lidar com problemas e / ou outras opiniões					
46	Eu me sinto totalmente satisfeito com a forma como meu Líder se relaciona comigo e com outras pessoas no dia a dia					
47	Eu me sinto totalmente satisfeito com o alcance e superação dos resultados na equipe que atuo					
48	Eu me sinto satisfeito com os "exemplos que meu líder fornece" no dia a dia (força do exemplo)					
49	Perecebo que a empresa respeita a legislação ambiental					
50	Nas situações nas quais a empresa gera algum impacto ambiental, ela assume rapidamente a responsabilidade e atua para resolvê-lo					

Nº QUESTÃO	DESCRIÇÃO DA QUESTÃO	1	2	3	4	5
51	Percebo que a Empresa investe em ações ambientais e obtém os consequentes resultados positivos (benefícios)					
52	Percebo que a empresa realiza a gestão da água e efluentes, de resíduos e materiais perigosos de forma adequada					
53	Percebo que empresa adota práticas produtivas que buscam alcançar resultados, mas também buscam minimizar os desperdícios e assegurar o respeito às dimensões ambiental e social					
54	Percebo que a Empresa está preparada para atender o mercado com eficiência em qualidade, custo, prazo de entrega e inovação					
55	Nota-se que a Empresa é lucrativa, apresentando bons resultados econômicos-financeiros					
56	Percebo que a empresa consegue alcançar as suas metas de custos operacionais					
57	A Empresa realiza a partilha de resultados com os seus colaboradores					
58	A Empresa investe em programas sociais junto às comunidades onde atua					
59	A Empresa demonstra preocupação com os funcionários e, consequentemente, com a sociedade, implementando iniciativas seguras e condições adequadas de trabalho					
60	A Empresa realiza a gestão da sua Cadeia de Fornecedores com foco no cumprimento dos aspectos socio-ambientais e condições adequadas de trabalho					

Escala Likert:

RESPOSTA	SIGNIFICADO
1	DISCORDO TOTALMENTE
2	DISCORDO
3	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO
4	CONCORDO
5	CONCORDO TOTALMENTE

QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA

QUESTÃO 61) Qual das alternativas abaixo caracteriza melhor o comportamento predominante do seu Líder no dia a dia?

OPÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ALTERNATIVAS
a)	O meu líder é altamente motivado (energizado), a ponto de não se importar em ser incompreendido e de ter perdas e problemas nos relacionamentos
b)	O meu líder não encontra as palavras certas para se expressar
c)	O meu líder tem plena consciência sobre como é visto pelas pessoas ao seu redor
d)	O meu líder não tem consciência de como ele realmente é

QUESTÃO 62) Com relação a Cultura Organizacional, qual das afirmativas abaixo representa o que mais predomina na Empresa?

OPÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ALTERNATIVAS
a)	O dia a dia organizacional é marcado por "flexibilidade, discrição e dinamismo"
b)	O dia a dia organizacional é marcado por "estabilidade, ordem e controle"

QUESTÃO 63) Com relação a Cultura Organizacional, qual das afirmativas abaixo representa o que mais predomina na Empresa?

OPÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ALTERNATIVAS
a)	A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público interno, na integração dos seus colaboradores e na unidade
b)	A Empresa demonstra maior foco de atenção e atuação no público externo, na diferenciação nas relações com os stakeholders externos e na rivalidade / competitividade com outras empresas

APÊNDICE F – LISTA DOS ENTREVISTADOS

EMPRESA	Nº ENTREVISTA	GRUPO	PERCEPÇÃO
A	1	DIREÇÃO	DIREÇÃO
A	2	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
A	3	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
A	4	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
A	5	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
A	6	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
A	7	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
A	8	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
A	9	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
A	10	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
A	11	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
A	12	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
A	13	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
A	14	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
A	15	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
A	16	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
A	17	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
A	18	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
A	19	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
A	20	DIREÇÃO	DIREÇÃO
B	1	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
B	2	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
B	3	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
B	4	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
B	5	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
B	6	DIREÇÃO	DIREÇÃO
B	7	ESCRITÓRIO	LIDERADO ADM
B	8	ESCRITÓRIO	LÍDER ADM
B	9	OPERAÇÃO	LÍDER OPERAÇÃO
B	10	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
B	11	OPERAÇÃO	LIDERADO OPERAÇÃO
B	12	DIREÇÃO	DIREÇÃO

APÊNDICE G – PROTOCOLO DA PESQUISA

Entrevistado

Levantamento de informações nas entrevistas e no questionário para obtenção dos dados demográficos dos participantes e caracterização da população da pesquisa.

Dados levantados:

- Empresa / Unidade que atua:
- Área de Atuação (Departamento):
- Atuação: () Campo () Indústria () Escritório
Obs: Nesta pesquisa, considera-se Operação as atividades realizadas fora do escritório, abrangendo áreas agrícolas, industriais etc.
- Cargo:
- Gênero: () Masculino () Feminino () Outro () Prefiro não responder
- Região de Nascimento: (*) () Norte () Nordeste () Centro-Oeste () Sudeste () Sul () Outro País
- Quanto tempo na região (*) () Até 01 ano () > 01 até 05 anos () > 05 até 10 anos () >10 anos
- Estado Civil: (*) () Solteiro () Casado () Possui companheiro (a) () Divorciado ()
- Mora com esposa (a) / Companheiro (a)? (*) () SIM () NÃO
- Filhos (*) () 01 () 02 () 03 () 04 () 05 () Mais que 05 filhos () Sem filhos
- Quantas pessoas compõem o seu núcleo familiar, incluindo você? (*) () 01, mora sozinho (a) () 02 () 03 () 04 () 05 () > 05
- Idade: () Até 20 anos () > 20 a 30 anos () > 30 a 40 anos () > 40 a 50 anos () > 50 a 60 anos () > 60 anos
- Tempo na Empresa: () Até 06 meses () > 06 meses a 01 ano () > 01 a 05 anos () > 05 a 10 anos () >10 a 15 anos () > 15 a 20 anos () > 20 anos

- Escolaridade: () Não alfabetizado () Fundamental I Completo
() Fundamental II Completo () Ensino Médio Completo
() Graduação Completa () Especialização () Mestrado Completo
() Doutorado Completo
- Posição : () Líder (possui Liderados na equipe) () Liderado (não lidera colaboradores) () Direção da Empresa (Diretores e Gerentes)

Obs: (*) utilizados apenas nas entrevistas como dados adicionais.

Empresas Participantes

- Nome e localização (incluindo unidades);
- Dados gerais: número de funcionários, produtos e serviços etc.;

Entrevistas

- Data e horário de início da entrevista: conforme agenda previamente alinhada com o RH de cada Empresa;
- Local: realizadas presencialmente nas Empresas. Apenas 01 entrevista foi realizada a distância com o uso do Google Meet, a pedido de um participante.
- Tipo da entrevista: face a face;
- Forma de registro dos dados: anotação e gravação de áudio. Os áudios foram posteriormente transcritos (uso do Transkriptor), novamente ouvidos e os textos ajustados.

Os participantes foram classificados em a) Escritório ou Operação; b) Líder, Liderado ou Representante da Direção.

Foi utilizado um gravador + microfone de lapela nos entrevistados. Buscou-se realizar as conversas em local sem ruídos e interrupções.

Foi criada uma base uma base consistente com as informações dos entrevistados (planilha em excel) para posterior análise das informações por grupos de entrevistados.

Dados da pesquisa a serem explicitados aos entrevistados

- Agradecimento pelo comparecimento a entrevista;
- TCLE para leitura e aceite dos participantes;
- Dados sobre o pesquisador e orientador;

- Ênfase sobre confidencialidade e guarda dos arquivos;
- Dados sobre a organização responsável pela pesquisa: na Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas na área de Administração de Empresas;
- Tipo de pesquisa: Tese de Doutorado;
- Linha de pesquisa: Gestão e Sustentabilidade;
- Apresentação dos objetivos da pesquisa:

Objetivo Geral

- Propor, identificar e analisar se o Modelo da LAS está presente na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro.

Objetivos específicos

- Identificar, em ambientes (empresa agrícola e cooperativa) e locais de atuação (escritório e operação) diferentes, a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos Líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas;
- Identificar a presença de aspectos contemporâneos do Triple Bottom Line (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio nas empresas pesquisadas;
- Identificar a relação entre o tipo prevalecente de Cultura Organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis;
- Apresentar ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa.

Foi também ressaltado:

- Contribuições (benefícios) da pesquisa para a academia e a própria empresa: a participação do colaborador possibilitará o maior entendimento e aprofundamento da forma de atuação dos líderes e, por consequência, ajudará na possibilidade de aperfeiçoamento das relações entre líderes e seus colaboradores.

Cuidados Gerais

- **Ao marcar a entrevista:**
 - Houve reserva de 1h30 para a realização da entrevista, considerando o tempo inicial gasto para a preparação e início da entrevista;
 - Em alinhamento com os RHs das Empresas, os TCLEs foram enviados antecipadamente aos participantes e entregues assinados por cada um, antes do início de cada entrevista;
 - Entrevistas ocorreram em salas reservadas e tranquilas nas próprias empresas.
- **Antes das entrevistas:**
 - Houve o planejamento geral das entrevistas, com os nomes dos participantes, cargos, grupo a que cada um pertencia, horários e local da entrevista (visão geral numa planilha em Excel);
 - Houve confirmação prévia do acesso às empresas;
- **Providências e matérias para as entrevistas:**
 - Informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, grupo de atuação – Líderes, Liderados ou Representantes da Direção / Escritório ou Operação);
 - Gravador Sony com microfone de lapela (entrevistas gravadas);
 - Microfone de lapela fixado na camisa do entrevistado para melhorar a captação do áudio;
 - Caneta e caderno para anotações
 - TCLE Impresso para cada participante, caso não tivesse levado assinado;
- **Durante a entrevista:**
 - Conversas tranquilas e questões realizadas de forma clara;
 - Gravação das entrevistas e interrupções se o entrevistado precisasse parar;
 - Priorização da anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado para possível checagem posterior, se necessário;
 - Atenção não somente ao que foi dito pelo entrevistado, mas também ao que foi visto (comportamental, as reações, entonação, hesitação e expressões faciais e corporais do entrevistado);
 - Nos deslocamentos na Empresa, foram observados elementos no ambiente que ajudaram na interpretação e validação de percepções (ex: quadros com

mensagens, política, visão, missão das empresas, organização do ambiente, construções em materiais recicláveis etc.);

- Segundo Yin (2005), é preciso ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas pelo entrevistado;

- Se algum entrevistado não quisesse responder alguma questão por envolver informação sigilosa, informar que poderia parar a gravação e ouvi-lo. Isto não foi necessário, não houve este tipo de ocorrência;

- **Após a entrevista:**

- Buscar realizar alguma anotação adicional sobre os dados coletados;
- Os arquivos de áudio (MP3) foram salvos no notebook e Google Drive com a devida identificação do número da entrevista para facilitar os controles e a correta análise posterior.

Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista

Foram passadas instruções gerais aos entrevistados para realização das entrevistas:

- O objetivo da entrevista com cunho acadêmico científico para geração de conhecimentos sobre a atuação dos líderes no agro;

- Confidencialidade das respostas sem identificação nominal dos respondentes. Houve o reforço da garantia do sigilo das informações e os dados consolidados para a elaboração dos achados e conclusões finais do estudo;

- Gravação com o intuito de facilitar as transcrições, consolidação e análise dos dados;

- Tratamento das informações apenas pelo pesquisador e orientador;

- Anotações durante a resposta do entrevistado apenas para checagem e esclarecimentos posteriores.

Definição de termos utilizados na entrevista

No início de cada Entrevista, se o entrevistado quisesse entender mais sobre principais itens pesquisados, houve a leitura das definições dos principais termos e seus respectivos significados.

Definir as palavras principais e seus conceitos:

- **Assertividade**: “A assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha. Enfatiza que o termo assertividade se origina de asserção. Fazer asserções que dizer afirmar, do latim affirmare, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza” (MARTINS, 2017). Equilíbrio entre o individual e o coletivo.

- **Cultura Organizacional**: pode ser entendida como um **conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo** (SILVA e NOGUEIRA, 2000, p.03). Tal conjunto propicia sentido e permite a interpretação da realidade. A cultura pode ser definida como “**um conjunto compartilhado de qualidades diferenciadoras, bem como um conjunto de crenças, valores, regras, normas, símbolos e tradições que são comuns a um grupo de pessoas**” (NORTHOUSE, 2003, p. 384), A forma como as relações interpessoais são estabelecidas, como o cotidiano acontece influencia a forma como as atividades são realizadas.

- **Diversidade**: caracteriza tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade”, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo. Na Sociedade, refere-se a convivência de indivíduos diferentes em relação à etnia, religião, orientação sexual, cultura, gênero, num mesmo espaço. É a existência e interação de diferentes culturas;

- **Feedback**: é uma palavra da língua inglesa que significa, segundo sua tradução, opinião, retorno ou avaliação. Em resumo, é uma forma de avaliar ou emitir opiniões sobre uma tarefa, atividade ou serviço prestado. Dessa maneira, o feedback não mostra apenas o resultado. Mas também o desempenho da ação.;

- **Governança Corporativa**: De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), podemos definir este conceito como um sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas. O que envolve os sócios, diretoria, conselho de administração e demais partes envolvidas. É composta por 04 áreas principais: "Transparência. Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos; Equidade; Prestação de contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa.

- **Sustentabilidade**: a principal finalidade da Sustentabilidade como sendo a de garantir que o desenvolvimento de uma geração atenda às necessidades

do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas próprias necessidades (BRUNTLAND COMMISSION, 1987).

- **Triple Bottom Line**: os novos estudos sobre Sustentabilidade a defendem pela composição em três dimensões: econômica, ambiental e social (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Essas dimensões são conhecidas como Tripple Bottom Line (TBL) proposto na década de 90 por John Elkington, a fim de disponibilizar uma nova forma de avaliação das empresas, considerando também, além do aspecto econômico, os fatores ambientais e sociais, que nesta visão devem possuir o mesmo grau de importância para que a sustentabilidade seja alcançada.

Finalização da Entrevista

Ao final de cada entrevista, a última questão foi um espaço aberto para o entrevistado trazer algum ponto adicional sobre a gestão de pessoas na Empresa.

Na sequência, houve o agradecimento ao entrevistado em nome do pesquisador, do orientador e da Universidade);

Abertura para qualquer informação adicional e encerramento do encontro.

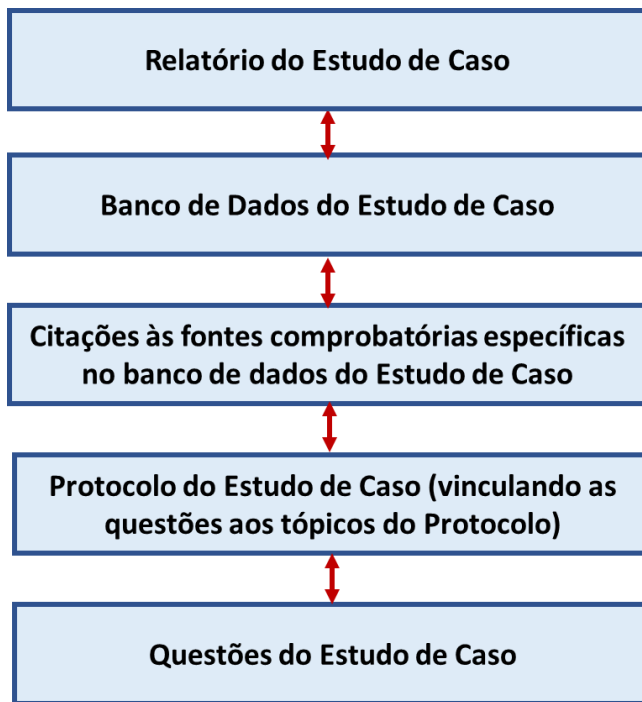
Cuidados adicionais

- Antes da pesquisa de campo para realização das entrevistas, houve alinhamento do protocolo da pesquisa com o orientador que já possuía experiência com o mesmo;

- Ocorreram 04 entrevistas-piloto com pessoas de outras empresas também no agro para avaliação do instrumento de coleta de dados, a postura do pesquisador durante a entrevista e o protocolo;

- As visitas às empresas foram vistas como oportunidades para as observações locais (exemplos: limpeza e organização; comunicação visual; comportamento dos colaboradores; padrão / tipo de vestimentas; normas e procedimentos; reuniões; Diálogos Diários de Segurança - DDS), etc;

- Ficar atento ao “encadeamento de evidências” (Yin, 2015, p.132)



- Ficar atento também aos aspectos emocionais que podem surgir nas entrevistas de campo;

Guia para o Relatório Final

▪ Transcrição das Entrevistas

Finalizadas as 56 entrevistas, cada arquivo de áudio (MP3) foi transformado em texto através do uso do Software Transkriptor.

▪ Arrumação dos arquivos transcritos

Cada arquivo de cada entrevista, após a conversão em word, foi trabalhado e realizados os ajustes nos textos, seguindo os seguintes passos:

- Identificação da entrevista;
- Inserção de cada questão e do tipo de resposta (Direção, Líder e Liderado), incluindo o número de cada uma delas;
- Escuta de cada pergunta e cada resposta e ajustes nos textos;
- Versão final de cada entrevista foi salva para consolidação das informações e uso na etapa das análises.

APÊNDICE H: Médias Variáveis por ordem decrescente (sem variáveis da Assertividade) Empresa A

VARIÁVEL INDIVIDUAL	VARIÁVEL ÚNICA	QUESTÕES	QTDE RESPONDENTES	NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA	SOMA	MÉDIA	% PONTOS
VAR RESP DIVERSIDADE 2	VAR RESP DIVERSIDADE	17) Aspectos como religião, etnia, cor da pele e gênero com quem está interagindo não influenciam nas suas escolhas e tomada de decisões	49	4,0	5,0	234	4,78	95,51%
VAR GOVERNANÇA 1	VAR GOVERNANÇA	25) Demonstra compromisso com a ética empresarial e busca fortalecer a no dia a dia	49	2,0	5,0	226	4,61	92,24%
VAR RESP DIVERSIDADE 1	VAR RESP DIVERSIDADE	16) Atua sempre demonstrando respeito à diversidade (aspectos socio-demográficos, raça, religião, sexo, opção sexual etc)	49	1,0	5,0	225	4,59	91,84%
VAR GOVERNANÇA 3	VAR GOVERNANÇA	27) Atua sempre respeitando os aspectos legais e regulatórios	49	2,0	5,0	224	4,57	91,43%
VAR SOCIAL 3	VAR SOCIAL	59) A Empresa demonstra preocupação com os funcionários, implementando iniciativas seguras e condições adequadas de trabalho	49	2,0	5,0	224	4,57	91,43%
VAR ÉTICA 2	VAR ÉTICA	23) Suas decisões são sempre baseadas e alinhadas com o propósito e valores da Empresa onde atua	49	2,0	5,0	221	4,51	90,20%
VAR STAKEHOLDERS 2	VAR STAKEHOLDERS	29) Possui senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios aos stakeholders (partes envolvidas)	49	2,0	5,0	221	4,51	90,20%
VAR ECONÔMICO 3	VAR ECONÔMICO	55) Nota-se que a Empresa é lucrativa, apresentando bons resultados econômico-financeiros	49	2,0	5,0	217	4,43	88,57%
VAR CAP MOB E ENG 3	VAR CAP MOB E ENG	15) Desenvolve relações interpessoais maduras, baseadas no autorrespeito e no respeito aos outros, engajando as pessoas ao Negócio	49	1,0	5,0	217	4,43	88,57%
VAR ECONÔMICO 2	VAR ECONÔMICO	54) Percebo que a Empresa está preparada para atender o mercado com eficiência em qualidade, custo, prazo de entrega e inovação	49	2,0	5,0	217	4,43	88,57%
VAR ÉTICA 1	VAR ÉTICA	22) Busca fazer sempre o que é o certo	49	2,0	5,0	216	4,41	88,16%
VAR AMBIENTAL 2	VAR AMBIENTAL	50) Nas situações nas quais a Empresa gera algum impacto ambiental, ela assume rapidamente a responsabilidade e atua para resolvê-lo	49	2,0	5,0	216	4,41	88,16%
VAR GOVERNANÇA 2	VAR GOVERNANÇA	26) Está preparado para gerenciar riscos críticos de diversos tipos	49	1,0	5,0	215	4,39	87,76%
VAR ECONÔMICO 1	VAR ECONÔMICO	53) Percebo que a Empresa adota práticas produtivas que buscam alcançar resultados, mas também busca minimizar os desperdícios e assegurar o respeito às dimensões ambiental e social	49	2,0	5,0	215	4,39	87,76%
VAR FEEDBACK 1	VAR FEEDBACK	4) Fornece opiniões verdadeiras para aqueles ao seu redor, deixando claro a situação, o comportamento e o impacto que algo causou, com base em fatos e evidências	49	1,0	5,0	215	4,39	87,76%
VAR AMBIENTAL 1	VAR AMBIENTAL	49) Percebo que a Empresa respeita a legislação ambiental	49	2,0	5,0	215	4,39	87,76%
VAR ÉTICA 3	VAR ÉTICA	24) Em todos os tipos de situações, atua sempre de forma convergente com valores morais e assume suas decisões e consequências	49	3,0	5,0	215	4,39	87,76%
VAR INTEGRIDADE 3	VAR INTEGRIDADE	21) Busca atuar de forma coerente e convergente entre o propósito da Empresa e seu propósito pessoal	49	1,0	5,0	214	4,37	87,35%
VAR RESP DIVERSIDADE 3	VAR RESP DIVERSIDADE	18) Atua valorizando e incentivando à diversidade na equipe (Ex: escolhas diversas de novos colaboradores, diversidade nas movimentações na equipe, etc)	49	2,0	5,0	214	4,37	87,35%
VAR STAKEHOLDERS 1	VAR STAKEHOLDERS	28) Consegue construir relações duradouras de médio / longo prazos com os stakeholders (partes envolvidas)	49	1,0	5,0	213	4,35	86,94%
VAR SOCIAL 2	VAR SOCIAL	58) A Empresa investe em programas sociais junto às comunidades onde atua	49	2,0	5,0	212	4,33	86,53%
VAR AMBIENTAL 3	VAR AMBIENTAL	51) Percebo que a Empresa a investe em ações ambientais e obtém os consequentes resultados positivos (benefícios)	49	1,0	5,0	211	4,31	86,12%
VAR COMUNICAÇÃO 1	VAR COMUNICAÇÃO	1) Sabe ouvir e conversar, sem julgar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todas as partes envolvidas	49	1,0	5,0	210	4,29	85,71%
VAR SOCIAL 4	VAR SOCIAL	60) A Empresa realizada a gestão da sua Cadeia de Fornecedores com foco no cumprimento dos aspectos socio-ambientais e condições adequadas de trabalho	49	2,0	5,0	210	4,29	85,71%
VAR AUTOAValiação 2	VAR AUTOAValiação	8) Ao identificar em si pontos de melhoria ou receber um feedback de melhoria, analisa e utiliza-o como oportunidade de aperfeiçoamento	49	2,0	5,0	210	4,29	85,71%
VAR SOCIAL 1	VAR SOCIAL	57) A Empresa realiza a partilha de resultados com os seus colaboradores	49	2,0	5,0	209	4,27	85,31%
VAR FEEDBACK 3	VAR FEEDBACK	6) Consegue apreciar um bom trabalho, deixando claro o que observou, o que sentiu e a necessidade / ação que foi atendida, com base em fatos e evidências	49	2,0	5,0	208	4,24	84,90%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 2	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	47) Eu me sinto totalmente satisfeito com o alcance e superação dos resultados na equipe que atuo	49	1,0	5,0	208	4,24	84,90%
VAR AMBIENTAL 4	VAR AMBIENTAL	52) Percebo que a Empresa realiza a gestão da água e efluentes, de resíduos e materiais perigosos de forma adequada	49	1,0	5,0	207	4,22	84,49%
VAR INTEGRIDADE 1	VAR INTEGRIDADE	19) Demonstra integridade e coerência entre o que diz e faz	49	1,0	5,0	206	4,20	84,08%
VAR COMUNICAÇÃO 2	VAR COMUNICAÇÃO	2) Comunica os assuntos sob sua responsabilidade de forma objetiva, autêntica e entusiasmada	49	1,0	5,0	206	4,20	84,08%
VAR CAP MOB E ENG 1	VAR CAP MOB E ENG	13) Consegue levar as pessoas a entenderem seus papéis / responsabilidades e a buscarem se mobilizar para alcançarem e/ou superarem os objetivos	49	2,0	5,0	205	4,18	83,67%
VAR EQUÍBRIO 2	VAR EQUÍBRIO	11) Ao ser questionado sobre seu ponto de vista, não perde a paciência facilmente e busca entender a situação e os novos argumentos apresentados pelo outro	49	1,0	5,0	205	4,18	83,67%
VAR COMUNICAÇÃO 3	VAR COMUNICAÇÃO	3) Diz o que realmente quer, de maneira clara e direta, atento as suas necessidades e a dos envolvidos no diálogo	49	1,0	5,0	205	4,18	83,67%
VAR FEEDBACK 2	VAR FEEDBACK	5) Sabe dar feedbacks, elogiando em público um trabalho bem feito e, quando o feedback é de melhoria de um comportamento negativo, conversa em particular com a outra pessoa	49	1,0	5,0	204	4,16	83,27%
VAR ECONÔMICO 4	VAR ECONÔMICO	56) Percebo que a Empresa consegue alcançar as suas metas de custos operacionais	49	2,0	5,0	204	4,16	83,27%
VAR EQUÍBRIO 1	VAR EQUÍBRIO	10) Sabe defender com ênfase as suas opiniões, mas demonstra abertura para ouvir a opinião do outro e mudar a sua opinião inicial, se for convencido de que este é o melhor caminho, ou seja, "sabe influenciar, mas permite ser influenciado"	49	2,0	5,0	204	4,16	83,27%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 3	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	48) Eu me sinto satisfeito com os "exemplos que meu líder fornece" no dia a dia (força do exemplo)	49	1,0	5,0	202	4,12	82,45%
VAR STAKEHOLDERS 3	VAR STAKEHOLDERS	30) Possui um profundo conhecimento da cadeia de valor (Fornecedores + Áreas Internas + Clientes), dos impactos socioambientais em cada elo e das formas de minimizá-los ou eliminá-los	49	1,0	5,0	201	4,10	82,04%
VAR CAP MOB E ENG 2	VAR CAP MOB E ENG	14) Através da sua atuação e exemplo, consegue mobilizar e engajar as pessoas	49	1,0	5,0	200	4,08	81,63%
VAR EQUÍBRIO 3	VAR EQUÍBRIO	12) Age de acordo com o que a sociedade espera e diz que seja correto, respeitando o espaço do outro, levando em conta suas necessidades, ideias e desejos, mas, ao mesmo tempo, faz o que se quer fazer, expressando suas ideias, interesses, vontades e limites, não permitindo que seu espaço seja invadido	49	1,0	5,0	199	4,06	81,22%
VAR AUTOAValiação 1	VAR AUTOAValiação	7) Acredita que seus sentimentos são tão importantes quanto os dos outros e que tem o direito de dizer quando algo o deixa alegre ou triste	49	1,0	5,0	199	4,06	81,22%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 1	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	46) Eu me sinto totalmente satisfeito com a forma como meu Líder se relaciona comigo e com outras pessoas no dia a dia	49	1,0	5,0	197	4,02	80,41%
VAR AUTOAValiação 2	VAR AUTOAValiação	9) Não se importa em admitir seus erros para os outros	49	1,0	5,0	194	3,96	79,18%
VAR INTEGRIDADE 2	VAR INTEGRIDADE	20) Tem mais autoridade que poder, mais aspiração que ambição, sua palavra precisa tem força moral	49	1,0	5,0	190	3,88	77,55%

Fonte: SPSS (2023)

APÊNDICE I: Médias Variáveis por ordem decrescente (sem variáveis da Assertividade) Empresa B

VARIÁVEL INDIVIDUAL	VARIÁVEL ÚNICA	QUESTÕES	QTDE RESPONDENTE	NOTA MÍNIMA	NOTA MÁXIMA	SOMA	MÉDIA	% PONTOS
VAR ECONÔMICO 3	VAR ECONÔMICO	55) Nota-se que a Empresa é lucrativa, apresentando bons resultados econômico-financeiros	23	4,0	5,0	106,0	4,609	92,17%
VAR ÉTICA 1	VAR ÉTICA	22) Busca fazer sempre o que é o certo	23	1,0	5,0	105,0	4,565	91,30%
VAR GOVERNANÇA 1	VAR GOVERNANÇA	25) Demonstra compromisso com a ética empresarial e busca fortalecê-la no dia a dia	23	1,0	5,0	105,0	4,565	91,30%
VAR GOVERNANÇA 3	VAR GOVERNANÇA	27) Atua sempre respeitando os aspectos legais e regulatórios	23	1,0	5,0	105,0	4,565	91,30%
VAR ÉTICA 2	VAR ÉTICA	23) Suas decisões são sempre baseadas e alinhadas com o propósito e valores da Empresa onde atua	23	1,0	5,0	104,0	4,522	90,43%
VAR INTEGRIDADE 3	VAR INTEGRIDADE	21) Busca atuar de forma coerente e convergente entre o propósito da Empresa e seu propósito pessoal	23	3,0	5,0	103,0	4,478	89,57%
VAR RESP DIVERSIDADE 2	VAR RESP DIVERSIDADE	17) Aspectos como religião, etnia, cor da pele e gênero com quem está interagindo não influenciam nas suas escolhas e tomada de decisões	23	1,0	5,0	103,0	4,478	89,57%
VAR AMBIENTAL 4	VAR AMBIENTAL	52) Percebo que a Empresa realiza a gestão da água e efluentes, de resíduos e materiais perigosos de forma adequada	23	3,0	5,0	102,0	4,435	88,70%
VAR AMBIENTAL 2	VAR AMBIENTAL	50) Nas situações nas quais a Empresa gera algum impacto ambiental, ela assume rapidamente a responsabilidade e atua para resolvê-lo	23	2,0	5,0	102,0	4,435	88,70%
VAR ÉTICA 3	VAR ÉTICA	24) Em todos os tipos de situações, atua sempre de forma convergente com valores morais e assume suas decisões e consequências	23	1,0	5,0	102,0	4,435	88,70%
VAR RESP DIVERSIDADE 1	VAR RESP DIVERSIDADE	16) Atua sempre demonstrando respeito à diversidade (aspectos socio-demográficos, raça, religião, sexo, opção sexual, etc)	23	2,0	5,0	101,0	4,391	87,83%
VAR RESP DIVERSIDADE 3	VAR RESP DIVERSIDADE	18) Atua valorizando e incentivando à diversidade na equipe (Ex: escolhas diversas de novos colaboradores, diversidade nas movimentações na equipe, etc)	23	1,0	5,0	101,0	4,391	87,83%
VAR STAKEHOLDERS 2	VAR STAKEHOLDERS	29) Possui senso de responsabilidade em relação aos impactos gerados pelos negócios aos stakeholders (partes envolvidas)	23	1,0	5,0	100,0	4,348	86,96%
VAR AMBIENTAL 1	VAR AMBIENTAL	49) Percebo que a Empresa respeita a legislação ambiental	23	2,0	5,0	99,0	4,304	86,09%
VAR STAKEHOLDERS 3	VAR STAKEHOLDERS	30) Possui um profundo conhecimento da cadeia de valor (Fornecedores + Áreas Internas + Clientes), dos impactos socioambientais em cada elo e das formas de minimizá-los ou eliminá-los	23	2,0	5,0	98,0	4,261	85,22%
VAR COMUNICAÇÃO 2	VAR COMUNICAÇÃO	2) Comunica os assuntos sob sua responsabilidade de forma objetiva, autêntica e entusiasmada	23	1,0	5,0	97,0	4,217	84,35%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 3	VAR AUTOAVALIAÇÃO	9) Não se importa em admitir seus erros para os outros	23	1,0	5,0	97,0	4,217	84,35%
VAR COMUNICAÇÃO 3	VAR COMUNICAÇÃO	3) Diz o que realmente quer, de maneira clara e direta, atento as suas necessidades e a dos envolvidos no diálogo	23	1,0	5,0	97,0	4,217	84,35%
VAR ECONÔMICO 2	VAR ECONÔMICO	54) Percebo que a Empresa está preparada para atender o mercado com eficiência em qualidade, custo, prazo de entrega e inovação	23	2,0	5,0	96,0	4,174	83,48%
VAR CAP MOB E ENG 3	VAR CAP MOB E ENG	15) Desenvolve relações interpessoais maduras, baseadas no autorrespeito e no respeito aos outros, engajando às pessoas ao Negócio	23	1,0	5,0	96,0	4,174	83,48%
VAR COMUNICAÇÃO 1	VAR COMUNICAÇÃO	1) Sabe escutar e conversar, sem julgar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todas as partes envolvidas	23	1,0	5,0	96,0	4,174	83,48%
VAR GOVERNANÇA 2	VAR GOVERNANÇA	26) Está preparado para gerenciar riscos críticos de diversos tipos	23	1,0	5,0	96,0	4,174	83,48%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 2	VAR AUTOAVALIAÇÃO	8) Ao identificar em si pontos de melhoria ou receber um feedback de melhoria, analisa e utiliza-o como oportunidade de aperfeiçoamento	23	1,0	5,0	95,0	4,130	82,61%
VAR INTEGRIDADE 1	VAR INTEGRIDADE	19) Demonstra integridade e coerência entre o que diz e faz	23	1,0	5,0	95,0	4,130	82,61%
VAR ECONÔMICO 1	VAR ECONÔMICO	53) Percebo que Empresa adota práticas produtivas que buscam alcançar resultados, mas também busca minimizar os desperdícios e assegurar o respeito às dimensões ambiental e social	23	1,0	5,0	95,0	4,130	82,61%
VAR ECONÔMICO 4	VAR ECONÔMICO	56) Percebo que a Empresa consegue alcançar as suas metas de custos operacionais	23	3,0	5,0	94,0	4,087	81,74%
VAR FEEDBACK 2	VAR FEEDBACK	5) Sabe dar feedbacks, elogiando em público um trabalho bem feito e, quando o feedback é de melhoria de um comportamento negativo, conversa em particular com a outra pessoa	23	1,0	5,0	94,0	4,087	81,74%
VAR FEEDBACK 3	VAR FEEDBACK	6) Consegue apreciar um bom trabalho, deixando claro o que observou, o que sentiu e a necessidade / ação que foi atendida, com base em fatos e evidências	23	1,0	5,0	93,0	4,043	80,87%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 3	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	48) Eu me sinto satisfeito com os "exemplos que meu líder fornece" no dia a dia (força do exemplo)	23	1,0	5,0	93,0	4,043	80,87%
VAR STAKEHOLDERS 1	VAR STAKEHOLDERS	28) Consegue construir relações duradouras de médio / longo prazos com os stakeholders (partes envolvidas)	23	1,0	5,0	93,0	4,043	80,87%
VAR FEEDBACK 1	VAR FEEDBACK	4) Fornece opiniões verdadeiras para aqueles ao seu redor, deixando claro a situação, o comportamento e o impacto que algo causou, com base em fatos e evidências	23	1,0	5,0	92,0	4,000	80,00%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 2	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	47) Eu me sinto totalmente satisfeito com o alcance e superação dos resultados na equipe que atuo	23	1,0	5,0	91,0	3,957	79,13%
VAR CAP MOB E ENG 1	VAR CAP MOB E ENG	13) Consegue levar as pessoas a entenderem seus papéis / responsabilidades e a buscarem se mobilizar para alcançarem e/ou superarem os objetivos	23	1,0	5,0	91,0	3,957	79,13%
VAR EQUÍBRIO 1	VAR EQUÍBRIO	10) Sabe defender com ênfase as suas opiniões, mas demonstra abertura para ouvir a opinião do outro e mudar a sua opinião inicial, se for convencido de que este é o melhor caminho, ou seja, "sabe influenciar, mas permite ser influenciado"	23	1,0	5,0	91,0	3,957	79,13%
VAR EQUÍBRIO 2	VAR EQUÍBRIO	11) Ao ser questionado sobre seu ponto de vista, não perde a paciência facilmente e busca entender a situação e os novos argumentos apresentados pelo outro	23	1,0	5,0	90,0	3,913	78,26%
VAR INTEGRIDADE 2	VAR INTEGRIDADE	20) Tem mais autoridade que poder, mais aspiração que ambição, sua palavra precisa tem força moral	23	1,0	5,0	90,0	3,913	78,26%
VAR SATISFAÇÃO LÍDER 1	VAR SATISFAÇÃO LÍDER	46) Eu me sinto totalmente satisfeito com a forma como meu Líder se relaciona comigo e com outras pessoas no dia a dia	23	1,0	5,0	90,0	3,913	78,26%
VAR SOCIAL 4	VAR SOCIAL	60) A Empresa realizada a gestão da sua Cadeia de Fornecedores com foco no cumprimento dos aspectos socio-ambientais e condições adequadas de trabalho	23	1,0	5,0	90,0	3,913	78,26%
VAR EQUÍBRIO 3	VAR EQUÍBRIO	12) Age de acordo com o que a sociedade espera e diz que seja correto, respeitando o espaço do outro, levando em conta suas necessidades, ideias e desejos, mas, ao mesmo tempo, faz o que se quer fazer, expressando suas ideias, interesses, vontades e limites, não permitindo que seu espaço seja invadido	23	1,0	5,0	89,0	3,870	77,39%
VAR AMBIENTAL 3	VAR AMBIENTAL	51) Percebo que a Empresa a investe em ações ambientais e obtém os consequentes resultados positivos (benefícios)	23	1,0	5,0	88,0	3,826	76,52%
VAR AUTOAVALIAÇÃO 1	VAR AUTOAVALIAÇÃO	7) Acredita que seus sentimentos são tão importantes quanto os dos outros e que tem o direito de dizer quando algo o deixa alegre ou triste	23	1,0	5,0	87,0	3,783	75,65%
VAR SOCIAL 3	VAR SOCIAL	59) A Empresa demonstra preocupação com os funcionários, implementando iniciativas seguras e condições adequadas de trabalho	23	2,0	5,0	87,0	3,783	75,65%
VAR CAP MOB E ENG 2	VAR CAP MOB E ENG	14) Através da sua atuação e exemplo, consegue mobilizar e engajar as pessoas	23	1,0	5,0	86,0	3,739	74,78%
VAR SOCIAL 2	VAR SOCIAL	58) A Empresa investe em programas sociais junto às comunidades onde atua	23	1,0	5,0	79,0	3,435	68,70%
VAR SOCIAL 1	VAR SOCIAL	57) A Empresa realiza a partilha de resultados com os seus colaboradores	23	1,0	5,0	53,0	2,304	46,09%

APÊNDICE J – CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (DENDOGRAMAS) EMPRESA A + EMPRESA DAS VARIÁVEIS DOS 03 CONSTRUCTOS PRINCIPAIS DO LAS (LA, LS e TBL)

Principais informações obtidas nas 32 entrevistas das Empresas A e B

Comunicação e Equilíbrio

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER ASSERTIVO								
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Comunicação e Equilíbrio: 04 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (79,95% dos segmentos totais)	1	Atuação no próprio Setor (21,32%)	Reunião	40,08	86,67	Foco na comunicação interna no setor / departamento. Reuniões como meio importante para comunicação e aproximação do Líder com os Liderados	"o líder hoje ele se comunica e a gente tem algumas discussões, então tem discussões, reuniões, principalmente de área, que você pode ter essa comunicação"; "estão caminhando junto comigo eu gosto sempre de colocar o trabalho em equipe e sempre observar não somente aquilo que eles foram contratados para fazer, mas para eles terem conhecimento dos outros setores dentro do departamento"	Grupo 01B - Direção da B (61,11%) e 02B - Escritório da B (38,81%) Entrevistas de destaque: 01B, 04B, 06B, 17A e 12B
			Departamento	36,79	91,67			
			Setor	36,26	77,78			
			Comunicação	35,25	68,00			
			Trabalhar	33,66	71,43			
	2	Deixar claro e ajudar (29,47%)	Deixar	43,27	80,65	Líder precisa deixar as coisas claras nas relações, deixar a equipe à vontade, fornecer ajuda, dizer e pedir	"Eu deixo bem claro desde a entrevista"; "aí eu pude entender realmente o que ele estava sentindo, a dificuldade naquele ponto e aí onde eu comecei a ajudar ele e ele começou a se desenvolver muito mais"	Entrevistas de destaque: 03B, 05A e 07B
			Coisa	26,69	67,65			
			Previsar	20,02	60,53			
			Ajuda	19,64	100,00			
	3	Mudar de opinião (26,96%)	Mudar	27,73	78,95	Ênfase de diversos entrevistados sobre a mudança de opinião pelo Líder	"Com relação a estar aberto a opinião do liderado ou mudar de opinião, olha, eu acho que sim"; "a partir do momento que eu o chamei para a gente conversar sobre as nossas dores e o que estava acontecendo e ele poder falar numa conversa mais aberta"; "com relação a ele mudar de opinião acontece no dia a dia".	Entrevistas de destaque: 02A e 01A
			Acontecer	21,23	65,38			
			Sentido	20,12	83,33			
			Diferente	19,81	78,57			
	4	Espaço para melhores ideias e caminhos (22,26%)	Melhor	31,41	71,43	Importância do Líder dar espaço para discussão das melhores ideias e caminhos	"Eu tenho minhas opiniões, às vezes eles têm a deles também, às vezes a gente discute, diverge algumas vezes e tenta chegar num consenso do melhor para a Empresa"; "então, tem um espaço a qualquer momento, a qualquer hora para discutir, mas existe essa posição de sempre a gente trazer opções"	Grupo 02A - Escritório da A (31,46%) e 01A - Direção da A (42,11%) Entrevistas de destaque: 03A, 16A e 20A
			Espaço	30,46	84,62			
			Discutir	23,76	88,89			
			Liderança	23,41	76,92			
			Ideia	23,41	76,92			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Feedback Construtivo

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER ASSERTIVO								
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
	1	Falar e responder pessoalmente ou por e-mail (22,61%)	Falar	31,97	48,48	Importância de falar e responder, seja pessoalmente ou por email	"O coordenador de vez em quando também elogia, assim fala que é tipo eu dou uma ideia, alguma sugestão, ele fala um bom ponto isso mesmo e tal"; "o e mail onde a gente consegue ter a visão de que o trabalho foi concluído pelo e-mail já também parablenizo"	Grupo 02B - Escritório da B (34,00%) Entrevistas de destaque: 01B, 04A, 3A e 11B
Responder			30,39	90,91				
E-Mail			24,50	100,00				
Melhor			23,26	88,89				
Atividade			19,44	80,00				

Feedbacks Construtivos: 04 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (64,21% dos segmentos totais)	2	Melhorias do Feedback (23,89%)	Feedback	37,39	45,10	São explicitadas diversas oportunidades de melhorias do Feedback: maior qtd de feedbacks além do anual (Empresa A), não há uma cultura de feedback (Empresas A e B)	"Hoje, pela Empresa, a gente só tem um feedback uma vez ao ano, que no meu ver, isso aí é muito pouco"; "sinceramente, não percebo uma cultura de feedback, não enxergo nenhum feedback assim".	Grupo 01A - Direção da A (50,00%) e Grupo 1B - Direção da B (62,50%) Entrevistas de destaque: 20A, 12B, 03B, 01A e 07B
			Achar	30,53	56,82			
			Liderados	24,23	75,00			
			Ano	22,82	100,00			
	3	Formas dos Feedbacks (20,38%)	Relação	64,14	78,57	Percebe-se que a forma prevalente dos feedbacks é o elogio em grupo ou individual e o corretivo em particular. São citadas oportunidades de se melhorar (frequência)	"Sempre parabeno, é elogio pessoal e, se eu preciso falar alguma coisa não tão positiva assim, eu sempre chamo a pessoa converso separado com ela. Com relação aos elogios, acredito que a maioria é na frente de todos"; "até do feedback positivo acredito que poderia melhorar ser um pouco mais frequente mesmo"	Entrevistas de destaque: 05B e 18A
			Positivo	35,38	65,38			
			Feedback	33,02	39,22			
			Melhorar	26,20	65,00			
	4	Importância das conversas, do entendimento e do erro (33,12%)	Receber	20,80	66,67	Importância na relação do Líder com Liderados, com suas equipes, a realização de conversas, a ratificação do entendimento do que está sendo conversado, o falar sobre erros também	"A gente faz uma conversa bem adulta, bem madura, para trazer a pessoa para a nossa frequência"; "eu vou chamar a pessoa, eu já tenho as informações do que não sei corretamente e eu vou chamar a pessoa na sala"; "confirma no final também, se a pessoa entendeu, o que ela entendeu e se ela tem alguma coisa que ela gostaria de colocar"	Entrevistas de destaque: 05A, 06A e 08A
			Conversa	35,07	80,65			
			Pessoa	29,84	59,72			
			Entender	20,39	86,67			
			Técnico	18,71	100,00			
			Erro	17,19	90,91			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada)

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER ASSERTIVO									
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE	
Autoavaliação crítica coerente (Autoestima Equilibrada): 03 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (82,23% dos segmentos totais)	1	Demonstrar emoção e sentimentos (37,29%)	Emoção	31,12	95,00	Apesar de em algumas respostas serem enfatizadas a demonstração de emoções e sentimentos, na maioria dos casos, prevalece o manter-se mais reservado	"Com relação a demonstrar emoções é uma coisa quando ele fica mais bravo ou mais contente, enfim, demonstra"; "eu acho que eu sou mais reservado"; "eu sou mais seguro, eu tento não transparecer, tento não passar isso para eles".	Grupo 03A - Operação da A (51,43%) Entrevistas de destaque: 07A, 17A e 02A	
			Demonstrar	29,23	82,76				
			Sentimento	27,22	94,44				
			Pessoa	17,24	66,67				
	2	Proximidade e atenção (26,69%)	Ver	17,05	80,00	Líder atento ao que precisa de atenção ou atuação, pedir desculpas, dar e receber comentários	"Tem coragem, ele conversa bem com agente sobre isso, se ele precisa que eu faça serviço, eu faço e se eu preciso sair também, ele deixa, sempre batendo o ponto"; "venho trabalhando todo dia, sempre trabalhando e eu acho que assim não custa você pedir desculpas"; "parabeneizei pela opinião que ele me deu para tentar melhorar a parte de comunicação".	Grupo 03B - Operação da B Entrevistas de destaque: 02B e 03B	
			Precisar	34,72	100,00				
			Pedir	20,47	78,57				
			Dar	18,13	61,54				
	3	Saber lidar com o erro (36,02%)	Pegar	16,91	100,00	Várias respostas confirmando a aceitação, o aprender com os erros e o reconhecê-los também pelos líderes. Um ou outro caso de não reconhecimento.	"Ela demonstra admitir erros no dia a dia"; "nada é melhor do que a gente reconhecer para melhorar"; "então já tem essa cultura já aflorando na parte da gestão, então se erra, se fala, se pede desculpa, até mesmo para os pares, para os superiores e para os subordinados, o erro é aceito"; "quando eu cometo o erro eu falo"; "eu acredito que sim que é igual que a gente às vezes falha e ele chega e conversa"; "não validamos com ele e aí assumi realmente, agente errou"; "se ele cometer um erro, ele fica na dele, não fala nada".	Grupo 01B - Direção da B Entrevistas de destaque: 12B, 06A e 01B	
			Chegar	15,51	68,75				
			Erro	31,93	69,23				
			Gente	23,03	54,95				
			Errar	19,40	76,00				
				Junto	18,55	100,00			
				Reconhecer	12,28	83,33			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Capacidade de Mobilizar e Engajar

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER ASSERTIVO								
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	X ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Capacidade de Mobilizar e Engajar: 03 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (81,03% dos segmentos totais)	1	Instigar, dialogar, questionar e estar próximo (47,69%)	Equipe	19,30	77,08	Importância do Líder instigar, dialogar, questionar e estar próximo da equipe. Nesta Classe aparecem as palavras engajar e engajamento também.	"Não adianta você mandar a equipe para a guerra e você não ser o seu soldado de frente"; "como ele é desafiado, ele tem que desafiar a equipe"; "ele sempre busca opiniões, fala, a gente precisa produzir mais, o que a gente precisa fazer"; "quando de tudo certo, passei no processo seletivo, ele (Líder) veio um dia para a unidade e a gente passou esse dia todo juntos"; "eu sempre comento, sempre que tem alguma situação, vamos trazer outras alternativas"; "ele engaja a equipe, normalmente, algumas formações pelo próprio diálogo".	Grupo 01B - Direção da B (91,30%) Entrevistas de destaque: 12B, 07B, 03B, 16A e 17A
			Gente	9,37	56,60			
			Situação	8,98	100,00			
			Envolver	8,98	100,00			
			Empresa	8,61	82,35			
	2	Perceber, pedir e inserir as pessoas nos processos (21,68%)	Pedir	22,06	100,00	Diversos entrevistados enfatizam a importância do Líder pedir ajuda, do perceber as pessoas e inseri-las nos processos para que entendam a contribuição individual	"Quando a coisa pega, ela pede ajuda, ela fala, se precisa, ela oferece ajuda"; "precisa sentir a equipe, reunir a equipe, perceber o que as pessoas pensam, é um ponto que nós estamos pedindo muito para a nossa equipe fazer"; "gente montou um workshop para inserir o operador que está aqui dentro do recorde"; "então realmente precisa sentir a equipe, reunir a equipe, perceber o que as pessoas pensam"	Grupo 03A - Operação da A Entrevistas de destaque: 18B, 13A e 11A
			Inserir	22,06	100,00			
			Técnico	20,63	80,00			
			Pessoa	19,78	43,86			
			Perceber	18,33	100,00			
	3	Clareza dos Papéis e Responsabilidades (30,64%)	Responsabilidade	49,36	79,49	Entrevistados ressaltam que é importante a clareza dos papéis e responsabilidades, de sede as entrevistas, em reuniões, conversas, descrições dos cargos, organograma, planilhas, planner, quadros. ponto de atenção e que cabe registro é que alguns entrevistados disseram que não tiveram acesso a descrição do cargo.	"Eu sempre falo assim, eu não preciso ficar cobrando, porque eles não são mais crianças, então eles sabem das responsabilidades deles, da tarefa que eles têm, que cada um tem"; "eu vejo que essa conversa ela flui bem, essa comunicação flui bem entre líder e liderado, os papéis e responsabilidades, tem descrições formais, a gente tem os perfis de função"; "ele deixa bem claro as responsabilidades da equipe e, sempre depois de cada reunião, a gente tem um plano de ação"; "tem a descrição de cargo e tem este mapeamento adicional, ele deixou claro na entrevista, nas avaliações, no dia a dia"	Grupo 2A - Escritório da A Entrevistas de destaque: 12A, 02A e 04B
			Papel	46,77	88,89			
			Descrição	45,52	100,00			
			Claro	37,67	80,00			
			Cargo	30,32	88,89			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Assertividade

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER ASSERTIVO								
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	X ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
	1	Cuidado com o levantar avoz ou gritar (20,37%)	Voz	93,51	92,00	Diversos entrevistados comentaram que não gritam ou não viram o Líder gritar. Por outro lado, há registros do levantar a voz no passado, em alguns ambientes e em alguns líderes. Comentários também do falar ríspido ou firme.	"Normalmente eu costumo ter um tom de voz normal, eu não excedo o meu tom de voz, eu nunca grito"; "não, gritar eu nunca gritei, o meu tom de voz é esse aqui"; "nuncavi o supervisor levantar avoz ou gritar"; "com relação a levantar avoz ou gritar, isso aí sim, ele é bem explosivo, então comigo e com os colegas também, é o estilo"; "e já tive, já tive que aumentar, e teve até um caso que foi um pouco com a operação mesmo que eu tive aumentar bastante"; "com relação a perceber alguma vez que ele precisou levantar avoz ou gritar com um liderado não, em outras áreas com outros líderes sim"	Entrevistas de destaque: 10A, 06A, 19A e 04A
			Levantar	63,68	94,12			
			Gritar	47,38	73,91			
			Área	18,22	64,29			
			Relação	16,71	52,17			

Assertividade: 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (70,13% dos segmentos totais)	2	Equilíbrio e coragem no falar (25,31%)	Gente	19,70	48,00	Entrevistados ressaltam que percebem o equilíbrio no falar do Líder, apesar de em algumas situações Líderes precisam ser mais enfáticos. Líderes comentaram que não há problema em falar em grupos, se estiverem preparados.	"Com relação a saber falar ou ser forte ou não, depende do assunto, quando é um assunto que a gente precisa informar, beleza vai ser bem tranquilo, mas quando a gente precisa orientar ou até mesmo cobrar de algum erro, aí a gente acaba sendo um pouco mais forte"; "falar o porquê, não só impor, falar o porquê, eu precisei ser mais firme numa reunião, mas isso já aconteceu mais de umavez, geralmente em reunião na qual preciso ser mais enfático"; "a gente tem que buscar esse equilíbrio, porque às vezes você tem que falar um pouco mais alto, às vezes você tem que ser passivo"; "eu não vejo nenhuma dificuldade e para falar tanto para bastante gente como para pouca gente, eu procuro me preparar"	Entrevistas de destaque: 02A, 11A e 09B
			Falar	16,72	40,54			
			Alto	12,10	100,00			
			Acabar	11,73	66,67			
			Reunião	11,26	70,00			
	3	Presença da Assertividade (20,99%)	Geral	27,54	100,00	Líderes e Liderados ressaltam perceber a presença da assertividade nos ambientes, nos diálogos. Percepção de que há um equilíbrio da qtd de "sal no molho". Registros de casos pontuais de diálogos mais fortes por alguns Líderes.	"Acho que de uma forma geral, o molho está comestível (analogia da assertividade com o sal no molho)"; "de uma forma geral, acredito que eu sou mais assertiva do que passiva ou agressiva"; "acho que no geral é mais um equilíbrio, forte é bem pontual"; "e eu acho que ela tem assertividade sim, a gente tem muito e eu vejo muito acontecendo"; "com relação a melhorar a forma de falar e o impacto da minha fala nos colaboradores, eu acho que eu estou cada vez mais tentando mostrar o impacto e a seriedade do negócio, do que aconteceu".	Grupo 01A - Direção da A (66,67%) e 02B - Escritório da B (42,86%) Entrevistas de destaque: 03A, 20A e 06B
			Achar	26,09	45,10			
			Certo	22,45	87,50			
			Acontecer	19,02	57,14			
			Assertividade	15,44	100,00			
	4	Deixar à vontade e dar espaço para opiniões e escuta (19,14%)	Escutar	29,96	88,89	Entrevistados evidenciam a importância de deixar as pessoas à vontade, mas com limite, dos Líderes darem espaço para opiniões, a importância do ouvir, do escutar. Por outro lado, registro de que alguns Líderes não conseguem atuar dessa forma	"55%, 60% já estão nesse nível de pelo menos tentar entender, buscando poder escutar e direcionar"; "eu gosto muito de ouvir, gosto de deixar a equipe bem à vontade nas atividades, gosto de aceitar as opiniões, de colocar o meu ponto de vista, mas não deixo de ser duro"; "ela passa o equilíbrio com o respeito da equipe, mesmo brava, ela consegue dar um equilíbrio"; "às vezes por ele ter uma postura muito política, ele não consegue ter essa postura mais assertiva".	Grupo 01B - Direção da B (62,50%) e 03B - Operação da B (47,06%) Entrevistas de destaque: 12B e 03B
			Vontade	29,96	88,89			
			Dar	24,62	60,00			
			Deixar	24,13	66,67			
			Conseguir	17,84	60,00			
5	Cuidados com a forma de chamar atenção aos liderados (14,20%)	Chamar	37,66	100,00	Ponto de atenção, pois entrevistados ressaltam formas de se chamar um Liderado, seja em busca de opiniões, seja chamar atenção, tanto de forma assertiva como de não assertiva. Gestores precisam estar atentos a essas posturas, pois equipes começam a não aceitar comportamentos não assertivos (grosserias)	"Você tem que chamar ele na sala sozinho e não falar na frente dos outros"; "parece que mudou alguma coisa nos colaboradores que não aceitam mais gestor que grita"; "tem líderes nos 02 lados, tem gestores também um pouco mais passivos"; "nesse problema, quando eu fui falar, eu já tinha levado algumas bordoadas"; "a gente estava com uma recorrência de alguns desvios e daí eu comecei a aumentar com eles".	Entrevistas de destaque: 15A e 08A	
		Gestor	31,18	100,00				
		Levar	24,79	100,00				
		Contar	24,79	100,00				
		Começar	24,45	83,33				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Respeito à Diversidade

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER SUSTENTÁVEL								
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	X ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Respeito à Diversidade: 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (81,89% dos segmentos totais)	1	Atenção constante com o preconceito e brincadeiras/piadas (20,41%)	Preconceito	27,97	70,59	De uma forma geral, entrevistados comentam que não há preconceito. Por outro lado, percebe-se a ocorrência de brincadeiras e piadas sobre o tema que merecem atenção constante	"Ele, em momento algum, nunca fez um comentário racista, um comentário de preconceito e, em todas as reuniões que a gente tem, ele sempre fala sobre isso que a Empresa B não tolera preconceito não tolera nenhum tipo de discriminação"; "preconceito não tem, mas brincadeiras tem bastante"; "na empresa, com relação a brincadeiras sobre orientação sexual, a origem da pessoa, eu acho que tem que ter um ponto de atenção"; "piadinhas sempre tem mas não na frente que constrange a pessoa"	Grupo 02A - Escritório da A (27,96%) Entrevistas de destaque: 06A, 20A, 12A e 10A
			Brincadeira	22,14	51,52			
			Coisa	22,12	50,00			
			Piada	19,26	72,73			
			Claro	18,81	77,78			
	2	Espaço para mulheres e homens (27,89%)	Mulher	72,78	75,47	Com base em diversas respostas, percebe-se o avanço no espaço de atuação e contratação de mulheres, compondo equipes com os homens. Por outro lado, merece atenção na formação de algumas equipes, realização de atividade ou condição do local para atuação da mulheres	"O Setor X é um exemplo, a gente tem mulheres, tem diferenças de gênero, sexualidade, religião e funciona bem"; "dentro da minha equipe, eu trabalho tanto com homem, como mulher, têm homossexual e tudo mais"; "nós participamos de um congresso no início do ano sobre mulheres líderes"; "aí eu já tenho 10 homens agora eu vou contratar 10 mulheres"; "hoje são 26 homens e um a mulher"; "como na Unidade X não tem vestiário, eu não quero colocar mulher lá porque é ruim".	Grupo 02A - Escritório da A (36,56%) Entrevistas de destaque: 08B e 05A
			Homem	66,51	87,88			
			Contratar	25,30	91,67			
			Mudar	19,86	90,00			
			Colocar	19,12	83,33			
	3	Saber lidar com as diferenças (17,69%)	Lidar	28,50	100,00	Diversos entrevistados comentam que não tem dificuldade em lidar com as diferenças percebidas nas pessoas. Percebe-se que há ainda necessidade de se discutir alguns temas específicos	"Tem pessoas da Geração Z, Y, Baby Boomer, mas daí você tem que saber lidar um pouquinho com cada um"; "não tenho preconceito nenhum, sei lidar com isso", "passei e passo por uma dificuldade familiar que ele também teve o mesmo problema e nós 02, dentro da religião, nós trocamos as ideias discutimos a forma de lidar com esse assunto"; "a parte de de opinião sexual, sexualidade não se discute, porque é pessoal, se a pessoa quiser falar tudo bem"	Grupo 03B - Operação da B (37,04%) Entrevistas de destaque: 03B
			Discutir	27,53	87,50			
			Dificuldade	14,23	71,43			
			Perguntar	14,11	100,00			
			Familiar	14,11	100,00			
	4	Respeito à orientação sexual (21,77%)	Sexual	55,28	75,86	De uma forma geral, com base em grande número de respostas, percebe-se o respeito às orientações e opções sexuais das pessoas. Tema parece ser tranquilo.	"Em relação ao restante, tipo questão racial, de orientação sexual, esse tipo de coisa, eu não vi nenhum problema, o tratamento de homossexuais é com respeito e é tranquilo"; "na empresa, tem homens e mulheres, orientação sexual diferente quando acontece é bem tranquila, não discriminação e há aceitação"; "com relação às questões de orientação sexual, cor e gênero na Empresa A, não tem os relato".	Grupo 01A - Direção da A (53,85%) e 03A Operação da A (31,25%) Entrevistas de destaque: 02B e 01A
			(com) Relação	44,09	73,08			
			Tranquilo	32,15	73,68			
			Orientação	32,15	73,68			
			Opção	29,55	100,00			
5	Importância do Código de Ética e do jeito de abordar e conversar (12,24%)	Ética	43,90	100,00	Há comentários da importância do Código de Ética dentro das Empresas, que gere clareza sobre o tema e como os assuntos devem ser tratados. Comentários também sobre a importância do jeito de abordar o outro, de conversar.	"se tiver e se for descoberto algum caso, a pessoa vai ter advertência, já teve preconceito no passado, não na minha equipe, mas já teve coisas parecidas no passado e então isso é proibido, tem um Código de Ética"; "o código de ética também está funcionando bem"; "tem que ser um jeito para abordar essa pessoa, eu vejo que ele consegue abordar, eu percebi assim que ele consegue conversar com as pessoas"; "eu meio que estudo eles, tento entender um pouquinho de cada um, deixo aberto para que venham contar, se eles têm algum problema"	Entrevistas de destaque: 15A e 01B	
		Jeito	43,34	87,50				
		Só	40,19	52,00				
		Código	36,45	100,00				
		Entender	24,73	58,33				

Fonte: Elaborado pelo autor

Ética e Integridade

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER SUSTENTÁVEL

VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	X ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Ética e Integridade : 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (70,81% dos segmentos totais)	1	Importância do falar, conversar e deixar claro (17,54%)	Deixar	29,06	75,00	Nos diversos depoimentos percebe-se a importância do deixar claro os assuntos nas interações e a força do falar e do conversar como aspectos de base da ética e integridade	"Eu já falo não ali pronto, acabou, é um legado que você vai deixando, porque o que você está plantando vai colher lá na frente"; "deixa eu olhar o que pode o que não pode"; "aí ele fala para mim, ele sempre falou, deixou muito aberto"; "se eu vejo ele falando aqui para você, eu vou ver ele falando ali para outra para outra, ele não fala uma coisa diferente para cada um"; "peguei o time e conversei com a turma toda".	Grupo 03A - Operação da A (31,25%) Entrevistas de destaque: 19A e 07B
			Falar	23,92	40,82			
			Conversar	19,98	70,00			
			Cara	19,17	100,00			
			Banco	19,17	100,00			
	2	Dar exemplo e cuidado em fazer o que é certo ou errado (20,85%)	Dar	35,31	73,68	Várias respostas evidenciam a importância do exemplo e do cuidado em cumprir e fazer o que é certo. Por outro lado, há citações do risco em fazer errado, incluindo a observância de procedimentos	"Eu estou cobrando de todo o mundo de seguir as normas de segurança, mas se eu não fizer, eu estou dando um exemplo errado"; "é uma pessoa que eu enxergo que dá exemplo para poder cobrar os seus colaboradores"; "eu o admiro bastante sabe porque ele realmente tenta seguir certo"; "eu já vi muitas vezes ele dizer não, não está escrito fazer isso, não é para fazer isso, mas algumas vezes já presenciei, não na maioria, mas algumas vezes, já presenciei vamos dar um desvio para passar de um procedimento (técnico)."	Entrevistas de destaque: 02A, 07A, 11A e 05B
			Certo	26,37	88,89			
			Errado	19,44	100,00			
			Forma	17,36	57,89			
			Grande	15,48	100,00			
	3	Foco nas ações e trabalhos com as pessoas e atenção com os cargos (26,07%)	Pessoa	39,34	88,57	Várias respostas demonstram a importância das ações relacionadas às pessoas e os trabalhos realizados com as equipes. Por outro lado, merece o cuidado com relação a verificar se o que as pessoas realizam está adequado aos cargos que atuam e as situações de contradições	"As pessoas estão começando a entrar dentro do que pode o que não pode, coisas que eram aceitas e hoje não são mais"; "a ideia é agente fazer essas reuniões com cooperados para passar isso para eles também, sobre a forma que agente trabalha, a seriedade que agente trabalha"; "então isso meio que contradizer o que eu preguei, contratamos pessoas, vão evoluir nisso, a empresa vem e diz vamos diminuir pessoas, então nesse caso foi ruim"; "eu tenho pessoas que são assistentes, na verdade esse cargo deveria ser um analista"	Grupo 02A - Es critério da A (48,33%) Entrevistas de destaque: 16A, 12A e 05A
			Trabalhar	21,75	72,22			
			Analista	17,52	100,00			
			Área	13,04	77,78			
			Cargo	11,56	100,00			
	4	Ser ético, coerente e atender procedimentos e legislação (21,33%)	Ético	34,68	100,00	São explicitadas nas respostas a importância do atuar de forma ética, de ser ético, da coerência com os princípios éticos e o atender tanto a legislação como os procedimentos das empresas	"Isso compromisso, o que agente prometer a gente tem que cumprir, agente tem que ser muito ético, muito positivo, muito transparente com toda equipe e com a própria empresa"; "ele é bem ético, tem coerência das coisas que ele fala, com relação a legislação, normas, procedimentos"; "eu tento ser muito coerente com aquilo que eu acredito"; "agente precisa estar ali atendendo certificação, legislação".	Entrevistas de destaque: 06A, 03A e 03B
			Acreditar	26,71	100,00			
			Parte	25,58	88,89			
			Atender	18,89	100,00			
			Coerente	15,04	100,00			
5	Força do Código de Ética e do Estatuto (14,22%)	Ética	73,44	76,19	Além dos aspectos citados nas outras Classes sobre Ética e Integridade, nesta Class e os entrevistados demonstram a força do Código / Canal de Ética e do Estatuto dentro das Empresas pesquisadas	"Nós temos um código de ética respeitando todo o mundo"; "o que pode e o que não pode e a importância da questão ética da integridade está no nosso Estatuto; "tem um código de ética e código de segurança que abrangem os fornecedores e associados"; "aí o líder chegou em mim e falou, eu vou procurar dentro do nosso código de ética para ver como é a maneira que eu vou tratar, o que pode o que não pode"; "a importância da questão ética, da integridade está no nosso estatuto".	Grupo 01B - Direção da B (54,17%) e 01A Direção da A (33,33%) Entrevistas de destaque: 06B, 12B, 01A, 01B e 18A	
		Código	50,17	100,00				
		Estatuto	30,90	100,00				
		Integridade	30,90	100,00				
		Cooperar	24,60	100,00				

Fonte: Elaborado pelo autor

Governança

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER SUSTENTÁVEL

VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	ASPECTOS MAIORES RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Governança: 05 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (87,96% dos segmentos totais)	1	Uso de diversos canais de divulgação das informações (21,84%)	Informação	58,95	62,26	Os entrevistados ressaltam os diversos meios (canais) de divulgação de informações, tais como internet, email, relatórios, aplicativos, televisores, líder, quadros de gestão à vista, etc de que percebeu melhorias do processo. Por outro lado, há comentários de melhorias na divulgação de temas estratégicos, rapidez que evita "rádio pião" e da importância de que o líder também comunique pessoalmente	"A gente está agora implementando os quadros de gestão à vista, voltou a divulgar informações de processo"; "é uma empresa transparente, as informações chegam via e-mail e também agora estão com um programa recente que são bastante televisores nas áreas"; "nós temos o site internet que é onde fica todas as informações da empresa, ah bateu recorde e tal"; "a gente recebe o link para acessaresse relatório"; "a gente tem alguns canais de comunicação"; "uma sugestão seria essa questão de divulgar mesmo, parar um minuto o pessoal lá dentro do processo de les e trazer as informações importantes da empresa"	Grupos 02A - Escritório da A (32,79%) e 01A - Direção da A (44,00%) e Entrevistas de destaque: 04A, 11B, 20A, 14A e 12A
			Divulgar	44,25	70,00			
			Canal	32,99	100,00			
			E-mail	31,65	90,91			
			Melhorar	22,24	66,67			
	2	Importância da Diretoria, dos Cooperados e das Assembleias numa Cooperativa (23,68%)	Empresa B	34,45	61,54	Respostas evidenciam importância da Diretoria, dos Cooperados e das Assembleias na Governança de uma Cooperativa. As mudanças de Diretoria periodicamente, a necessidade de maior aproximação dos cooperados e participação nas Assembleias são citados como pontos de atenção e atuação	"Nós conseguimos lidar com a situação e passar uma fase, mas às vezes também passamos várias situações dessa forma de trabalhar, o diretor muda de 3anos e m 3 anos, e então, uma gestão dura 3 anos"; "a gente faz todo ano, o que se empre vai para aprovação da assembleia, então, a gente sempre faz um relatório impresso com todos os resultados e principais informações da empresa, todos os Cooperados têm acesso a esse relatório, até porque isso vai para aprovação da Assembleia"; "hoje é uma das melhores diretorias que a gente já teve nesses nos últimos 5 anos da Empresa B, o nosso DRE é bem transparente a gente convoca muito os cooperados"; "eu sinto falta é do interesse também dos cooperados"	Grupos 02B - Escritório da B (43,37%) e 03B - Operação da B (50,00%) e Entrevistas de destaque: 03B, 07B e 05B
			Ano	33,29	66,67			
			Diretor	30,76	75,00			
			Cooperado	26,41	58,33			
			Assembleia	26,33	100,00			
	3	Iniciativas de aproximação com os envolvidos numa Cooperativa (14,47%)	Café	53,46	90,91	São citadas diversas iniciativas para maior aproximação, comunicação e integração dos envolvidos numa Cooperativa. São citados exemplos de ações como o "Café com a Diretoria", "Conexão" nos Municípios e com os Cooperados e Produtores, além da importância da Interooperação e da integração entre Setores internos	"Eles (Diretores) são bem abertos e bem comunicativos, existe o Café com a Diretoria que é um espaço que eles criaram muito bom"; "através do Conexão, de estar indo levar informação para os cooperados"; "porque não é voltado só para o meu setor, que é o de Laticínios, a gente tem o Setor de Café e o Setor de Ração, e então a divulgação aqui ela é bem aberta para todos os âmbitos, para todos os setores"; "a gente que fazer alguns projetos de intercooperação com outras empresas"	Grupos 02B - Escritório da B (27,71%) e 01B - Direção da B (34,38%) e Entrevistas de destaque: 06B, 10B, 07B e 01B
			Levar	48,29	100,00			
			Laticínio	42,14	100,00			
			Gente	27,22	28,33			
			Conexão	24,18	75,00			
	4	Foco na Produção, Coordenadores e na Participação dos Resultados (24,21%)	Produção	26,77	84,62	Nesta Classe são apresentadas respostas diversificadas que trazem pontos de atenção nas informações da Produção, no papel dos líderes que atuam como Coordenadores e o tratamento adequado com o Programa de Metas e Resultados (PMR)	"Oh, nessa parte de como que estão andamento da produção, gente está sempre no dia a dia, como a gente está ali controlando os indicadores"; "eles falam tudo que está acontecendo, como é que está o Ebitda, está legal, como é que está produção"; "teve minha Área Produção, Laboratório, Manutenção e aí falavam um pouquinho dos produtos de como foi para bater esse recorde"; "eu fui lá na usina de produção, e eu me senti como coordenador do departamento da produção pra entender porque que ela não conseguia me entregar meio dia um relatório"; "ah, vai ter o PMR e tal, aí o gestor junta todo mundo e comenta"	Entrevistas de destaque: 07A, 17A e 10A
			Laboratório	25,58	100,00			
			Coordenador	24,23	90,00			
			Der	23,09	64,00			
			PMR	19,08	100,00			

5	Atuação junto às Comunidades (15,79%)	Comunidade	92,13	75,00	Entrevistados trazem uma percepção sobre a importância da atuação junto às comunidades. A Empresa A, com atuação em escolas, teatros, hospitais, implementação de Programa Jovem Aprendiz, parece ter uma atuação com mais iniciativas do que a Empresa B que está fortalecendo o tema.	"Com relação às comunidades a empresa atua por exemplo no jovem aprendiz, é uma atuação com pessoas daqui, são adolescentes de 18 a 24 anos aqui da cidade"; "com relação a responsabilidade da empresa junto às comunidades, eu vejo bastante projeto comunitário assim nas cidades principais"; "existe projetos junto à escola municipal, e eu acho que na minha percepção eles são bem envolvidos com a nossa comunidade"; "agora eu que está trabalhando como cooperativismo que vai fazer alguns eventos para a comunidade"; "chama Conexão com a Empresa B, alguns trabalhos nos bairros de apoio aos cooperados e nessa comunicação da empresa para com eles e para a comunidade do município".	Grupos 03A - Operação da A (27,38%) e 02A - Escritório da A (21,31%) Entrevistas de destaque: 06A e 19A
		Atuação	71,79	100,00			
		Escola	66,09	100,00			
		Junto	48,42	80,00			
		Cidade	35,23	68,75			

Fonte: Elaborado pelo autor

Stakeholders (Respeito e Parceria)

CATEGORIA (CONSTRUCTO): LÍDER SUSTENTÁVEL

VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	X ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
Stakeholders: 04 classes de palavras (dados) organizadas	1	Importância de reuniões e interações diárias com as Equipes e Fomecedores (22,69%)	Reunião	28,31	100,00	As respostas evidenciam uma preocupação e realização de reuniões e contatos constantes com as pessoas que compõem as equipes e com os Fomecedores. São ressaltados a realização de reuniões, os contatos diários e o registro de que as interações se estão ocorrendo de uma forma legal.	"Então todo dia tem a reunião, além do pessoal que está na fábrica, que está fazendo programação, todo dia às 8h30 nós vamos lá no escritório que fica lá embaixo e aí tem todo o pessoal da produção"; "todo o relacionamento a gente tem que ter alguma reunião, às vezes vem um pesquisador ou alguém de uma universidade para discutir algum assunto"; "então o pessoal da Produção, eles sempre têm que estar conversando, nessa que estão, eu vejo que o relacionamento é tranquilo"; "isso é diário, todo dia eu interajo com o fornecedor e com a equipe."	Grupos 03A - Operação da A (38,64%) e 02A - Escritório da A (32,38%) Entrevistas de destaque: 10A, 05A, 07A, 05B, 08A, 06A e 19A
			Igual	24,66	100,00			
			Produção	23,47	88,89			
			Diário	21,03	100,00			
			Legal	19,90	87,50			
	2	Relação com Fomecedores, Clientes e Público Interno (28,24%)	Maior	18,38	100,00	Vários entrevistados ressaltam que nesta Variável dos Stakeholders é muito importante a atenção e a atuação junto aos Fomecedores, aos Clientes e Público Interno. Citação da Matriz de Responsabilidades interna, mas um de conhecimento da Matriz de Materialidade	"A maior interação é com grupos clientes e fornecedores"; "o foco nosso maior agora é interno, estou direcionando energia com o público interno e fornecedores"; "com o cliente com certeza há preocupação, porque é o nosso produto final"; "eu acredito que ele tem uma preocupação bem grande com esta parte do cliente"; "a matriz de responsabilidades eu vi em projetos, você cria um projeto e você direciona as responsabilidades de cada um"; "com relação a matriz de materialidade, nunca vi essa matriz, eu conheço a matriz de responsabilidades"; "a relação e cuidado com cliente e fornecedor tem sim, nessa parte tem em atender os clientes com a melhor qualidade possível".	Entrevistas de destaque: 03A, 10B, 11A e 08B
			Fornecedor	18,10	54,76			
			Acreditar	17,05	88,89			
			Responsabilidade	15,68	100,00			
			Processo	13,71	75,00			

organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (69,23% dos segmentos totais)	3	Oportunidade de entender, treinar e tratar falhas nas relações com os Stakeholders (24,54%)	Entender	26,88	76,47	As respostas trazem percepções diversas sobre a importância de se entender as situações, não deixar de atuar nos pontos de atenção, treinar as pessoas e tratar as falhas percebidas nas relações com os Stakeholders	"Você trabalhar com novos parceiros, e não só externo, interno também, como está ocorrendo esse movimento interno de mudança de novos colaboradores e que são áreas que tem que entender que fazem parte da engrenagem"; "entender todo o nível dos demais stakeholders que a gente tem, e eu não vejo que a gente tenha essa consciência nos líderes operacionais, por exemplo"; "nós temos que ir descobrindo quem são os stakeholders, isso leva às vezes mais tempo ou você deixando uma pessoa só para isso"; "essa dificuldade também é muito grande com relação aos stakeholders internos e externos também, será que eu vou receber alguém de fora que eu preciso dar um treinamento"; "é um departamento que deveria trabalhar bem essa parte dos stakeholders, é muito falho".	Entrevistas de destaque: 09B, 15A e 13A
			Deixar	15,74	100,00			
			Treinamento	15,74	100,00			
			Falho	15,74	100,00			
			Stakeholders	14,92	69,23			
	4	Atuação da Empresa junto aos Cooperados, mas também com Fomecedores e Equipes/Funcionários (24,54%)	Empresa	35,16	64,71	Diversas respostas evidenciam a atuação da Empresa B junto aos Cooperados como um ponto principal na relação com os Stakeholders. São citadas também situações da atuação junto a Fomecedores e Equipes/Funcionários	"Com relação às pessoas de fora da empresa, pelo que eu vejo ele (Líder) conversando por telefone, ele é atencioso com os fomecedores com os cooperados"; "Ele está sempre recebendo o pessoal aí, explicando algumas coisas que tenham dúvida, daí sempre tem muitas visitas de cooperados"; "eu vou dar essa atenção para eles, para a gente tentar trazer para a Empresa B e começar esse trabalho temos um trabalho prévio de conhecer os fomecedores"; "isso é um trabalho nesse crescimento de funcionário que está tendo, a governança vai ter que olhar muito por um refeitório mesmo".	Grupos 01B - Direção da B (55,56%) e 03B Operação da B (37,50%) Entrevistas de destaque: 12B, 03B, 01B e 02B
			Cooperado	28,88	100,00			
			Trazer	27,57	90,91			
			Empresa B	23,72	83,33			
			Funcionário	18,98	100,00			

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Preocupação com o Triple Bottom Line

CATEGORIA (CONSTRUCTO): TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)

VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
1	Foco nos Resultados sem descuidar da segurança das Pessoas e da Qualidade (19,50%)		Foco	41,89	91,67	Maioria dos entrevistados ressaltam que o foco principal da Empresa é com os Resultados, incluindo Produção e Custos. Chama atenção também é que são ressaltados outros aspectos como a Segurança das Pessoas e a Qualidade dos Produtos	"Eu vejo que a produção ali é o foco maior de ele, também tem um cuidado com pessoas e meio ambiente, mas eu vejo que desses 3 a esse aspecto de produção é o que mais está intrínseco nele"; "acho que o TBL está 60-25-15, melhor dizendo, 60% Resultado, 30% Gente e 10% Ambiental"; "líder se preocupa com o TBL, social, segurança das pessoas é foco do líder, se precisar para a produção, para produção, econômico e entrega com qualidade produto"; "a gente trabalha no controle da qualidade, e então a gente trabalha para entregar o produto adequado para o cliente"	Grupo 03A - Operação da A (34,69%) e 01A - Direção da A (50,00%) Entrevistas de destaque: 08A, 15A, 12A, 04A e 20A
			Resultado	34,16	100,00			
			Aspecto	28,86	76,92			
			Qualidade	24,32	80,00			
			Processo	17,89	66,67			
2	Alguns aspectos do TBL que faltam numa Cooperativa (17,43%)		Coisa	32,64	55,17	Várias respostas evidenciam que faltam diversas coisas relacionadas ao TBL numa Cooperativa. A Coleta Seletiva (Ambiental) é citada como ponto de atenção. Na Empresa A, é citado o cuidado com a prevenção de acidentes.	"Eu acho que a sustentabilidade na Empresa B, estou falando de temas sustentáveis mesmo, naqueles programas, e eu acho que tem que aprimorar muita coisa aqui dentro"; "na parte do meio ambiente não, eu acho que eles fazem porque a lei manda, não porque eles se preocupa, a coleta seletiva é uma coisa que eu sei falta aqui"; "mas, por exemplo, a coleta seletiva é uma coisa que a gente poderia fazer, a gente não tem (Escritório); "tema coleta seletiva, mas é uma situação que a gente tem porque faz parte de um requisito de boas práticas (Indústria); "a gente trabalha forte assim a prevenção de um acidente"	Grupo 02B - Escritório da B (38,00%) Entrevistas de destaque: 16A, 07B e 01B
			Seletivo	28,23	87,50			
			Coleta	23,66	77,78			
			Acidente	19,27	100,00			
			Achar	14,50	40,00			

Preocupação com o TBL: 06 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (84,27 % dos segmentos totais)	3	Cuidados como descarte correto (18,67%)	Descarte	53,87	92,86	São demonstradas as preocupações e ações com relação ao descarte correto de resíduos, materiais de limpeza dos equipamentos, lixo, etc, para não gerar impactos negativos no meio ambiente, ou seja, evidencia-se uma preocupação ambiental nas empresas	"Quando faz CIP (Clean in Place) nos tanques, ela é jogada para a canaleta correta, não vai para a pluvial, tem um descarte correto"; "existe um cuidado muito especial também com o descarte dos materiais"; "com relação a isso daí meio ambiente também, aí a gente se empie está e acima da operação os descartes corretos"; "e lá (Lêi) procura saber se o lixo está sendo descartado da forma correta"; "a gente já tem descarte correto para que a gente não venha causar nenhum dano ao meio ambiente".	Grupo 03A - Operação da A (36,73%) Entrevistas de destaque: 18A, 05B, 11A, 14A, 10A e 02B
			Cometo	35,12	78,57			
			Ambiente	30,88	57,14			
			Equipamento	21,51	77,78			
			Local	17,72	100,00			
	4	Foco nos colaboradores e nas equipes (12,86%)	Colaborador	36,85	72,73	Diversas respostas de mostram a atenção com os colaboradores, dentro e fora da Empresa, e a importância da atuação junto as equipes	"Às vezes, tenho um cuidado com os colaboradores, mas preciso arrumar mais tempo para o cuidado com a equipe de colaboradores fora da empresa"; "segurança do colaborador é analisada antes da gente começar um trabalho"; "no treinamento que nós damos sobre as boas práticas dá para a gente frisar muito a importância dessa parte sustentável e ambiental, fica mais fácil da gente demonstrar isso para a equipe"; "temos que ter boas práticas de fabricação tanto no café como na ração, é fácil passar para a equipe a necessidade da reciclagem, dos cuidados ambientais, das nossas responsabilidades"; "em todas as camadas é preciso ter esse entendimento, de que é a empresa re comunidade como um todo".	Grupo 01B - Direção da B (66,67%) e 03B - Operação da B (33,33%) Entrevistas de destaque: 03B, 06B, 12B e 07A
			Fácil	34,59	100,00			
			Equipe	31,63	55,56			
			Ração	27,55	100,00			
			Camada	27,55	100,00			
	5	Importância de Indicadores Econômicos e de Resultados (18,26%)	Indicador	45,60	91,67	Respostas evidenciam a importância de já acompanhar ou passar a acompanhar indicadores de gestão relacionados a questões econômicas, de resultados, orçamentárias, etc para melhorar gestão e os monitoramentos	"Os 02 principais indicadores do inventário são a acuracidade estoque e a valorização do estoque, a partir daí a gente começa a ter um indicador base para a gente melhorar próximo"; "a gente tem indicadores que acompanham produção e econômico, temos um indicador mestre que é o que faz o monitoramento do orçamento"; "gente tem feito os inventários nas lojas para a gente poder começar a entender como está o nosso estoque"	Grupo 02B - Escritório da B (30,00%) Entrevistas de destaque: 05A e 04B
			Começar	41,53	76,47			
			Contar	31,25	88,89			
			Estoque	18,21	100,00			
			Nível	18,21	100,00			
	6	Cuidados com as pessoas (13,28%)	Cara	89,03	93,33	Há vários comentários que utilizam a palavra "cara" relacionando-a com o foco no cuidado com as pessoas, seja na questão de horas extras, de mudanças da jornada dos turnos, de outros	"Eu tenho colocado para eles que eu não estou aceitando essas transferências, se o cara não avisar pelo menos com 1 mês de antecedência, o líder fazer uma escala"; "às vezes, o cara estava um pouco preocupado de sair e fazer a cirurgia, falei, não, vai, procure e faça a cirurgia"; "ah vou pegar o turno e colocar no turno he aí avisa na semana, oh segunda-feira vai ter que entrar tarde, isso é um impacto gigantesco"; "você conseguiria fazer isso e ajudaria de pagar hora extra, só que esse pessoal eles ganham pouco".	Grupo 2A - Escritório da A (19,77%) Entrevistas de destaque: 05A e 03B
Sair			48,34	76,92				
Turno			33,35	100,00				
Hora			32,85	85,71				
Extra			26,57	100,00				

Fonte: Elaborado pelo autor

Priorização do Triple Bottom Line

CATEGORIA (CONSTRUCTO): TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)						ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ^2	%			
Priorização Pilares do TBL: 04 classes de palavras (dados organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (70,50% dos segmentos totais))	1	Foco maior no Económico (31,63%)	Social	27,18	80,00	Diversas respostas evidenciam que as Empresas pesquisadas priorizam o Pilar Económico. O Ambiental e Social vem na sequência, com opiniões divergentes sobre a ordem de priorização dos mesmos.	"Primeiro é o Económico mesmo, Financeiro, Produção e depois que viria Ambiental e Social"; "a priorização na minha atuação é no Económico, de pois vem Ambiental e Social"; "eu acho que mais com Económico, do que e u percebe, e u acho que mais que o Económico, de pois o Social e de pois o Ambiental"; "há uma priorização do Resultado, e m números da Produção se m dúvida alguma, e u acho que o Ambiental e o Social vem na sequência".	Grupo 2A - Escritório da A (66,18%) Entrevistas de destaque: 06A, 06B e 10B
			Económico	22,79	91,67			
			Ambiental	16,91	59,38			
			Maior	16,29	100,00			
			Saber	12,70	87,50			
	2	Preocupação com a Segurança das pessoas condições para os Colaboradores e com a Qualidade (35,71%)	Segurança	17,84	100,00	Respostas evidenciam uma forte preocupação com a Segurança das pessoas, principalmente na Empresa A, com as condições oferecidas para os Colaboradores, principalmente na B, e com a Qualidade e m ambas, incluindo o Controle de Qualidade	"A gente fala muito dentro da fábrica de Segurança, e ntão hoje, a principal preocupação nossa é Segurança, Qualidade e Produção"; "a gente tem que estar alinhado nos O3, mas o que e u procuro chegar e olhar primeiro é a Segurança, se e u ver uma coisa de errado, e u já te nho que ir lá tomar uma atitude"; "hoje há preocupação com os funcionários, conseguimos vestiários e banheiros para os nossos colaboradores, uma consultoria esteve aqui e disse que não era fácil num fábrica de rações ter uma estrutura de banheiro como esta"; "a gente se preocupa muito com o segurança, tem bastante EPI para os colaboradores"; "a gente se preocupa muito com isso, o controle de qualidade é fora do comum"	Grupo 3A - Operação da A (55,88%) Entrevistas de destaque: 02A, 08A, 01B, 17A e 03B
			Gente	14,27	55,56			
			Colaborador	13,51	83,33			
			Qualidade	9,48	100,00			
			Melhoria	9,48	100,00			
	3	Foco ainda difuso nas Pessoas e Meio Ambiente (18,37%)	Dar	19,80	70,00	As diversas respostas e as principais palavras desta Classe trazem pontos diversos sobre a priorização dos Pilares se m um e nfoque claro e predominante como nas de mais Classe s. Algumas frases trazem a preocupação nas relações e ntre as pessoas, com o ambiente interno e o externo e como lidar com os problemas	"Ele gostou bastante, aceitou e falou que é legal dá para a gente fazer o que e u estou sentindo a gente começou a medir esse indicador para a PMR e m abril e agora e u já senti diminuição de turnover"; "e le faz de tudo para seguir, tudo junto, tudo igual, está dando atenção para a pessoa não descuidar da questão ambiental"; "nós estamos começando a pegar os problemas no começo, não estamos de ixando mais aumentar a quantidade de problemas"; "hoje a gente primeiro busca arrumar o nosso ambiente interno para de pois ir para o externo"; "e a gente trabalhando isso daí nas pessoas, o meio ambiente é consequência"	Entrevistas de destaque: 13A e 11B
			Começar	18,53	100,00			
			Ambiente	12,87	60,00			
			Empresa	10,82	54,55			
			Problema	8,92	75,00			
	4	Preocupação com Manutenção, Produção e Ambiental (14,29%)	Preocupação	32,63	77,78	As respostas e palavras de mostram uma preocupação nas ações com relação a Manutenção, Produção, Produtos Químicos e aspectos Ambientais	"Vejo bastante preocupação m relação a produção e, no nosso caso, é assim, dia riamente a gente foca e m manutenção, meio ambiente é o da gente não te rassim esses desperdícios, principalmente vazamento de produto químico"; "Manutenção e Ambiental estão num patamar similar a preocupação"; "acho que Ambiental e Produção tem uma atenção similar"; "vamos focar na produção, a ío ambiental já faz parte, já faz parte dos produtos".	Entrevista de destaque: 10A
Manutenção			25,02	100,00				
(com / e m) Relação			19,01	60,00				
Similar			18,57	100,00				
Químico			18,57	100,00				

Fonte: Elaborado pelo autor

Indicadores do Triple Bottom Line

CATEGORIA (CONSTRUCTO): TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)									
VARIÁVEIS	CLASSES	NOME DA CLASSE	PALAVRAS DE DESTAQUE	χ²	%	ASPECTOS MAIS RELEVANTES	EXEMPLOS DE RESPOSTAS	GRUPO RELEVANTE	
Indicadores do TBL: 04 classes de palavras (dados) organizadas pelo Iramuteq, com base na análise de segmentos de textos (76,69 % dos segmentos totais)	1	Foco nos Indicadores de Produção e ausência dos Ambientais e Sociais (27,45%)	Indicador	34,93	47,83	As respostas demonstram que há acompanhamento nas Empresas de Indicadores de Produção, mas não dos Indicadores Ambientais e Sociais. No Social, houve alguns comentários de acompanhamento e monitoramento dos feedbacks.	"A gente tem indicador de produção, a gente vê quanto que está a meta ao dia, em porcentagem, durante o mês de produção que a gente vai fazendo"; "então, vai ser todo econômico e aí a parte de gestão é de fechamento das ordens de produção, que também é um indicador específico da minha área, então realmente social e ambiental na minha área específica não tem"; "com relação a indicadores de pessoas como turnover, absenteísmo, aproveitamento interno, no meu quadro eu não tenho não"; "além do indicador de monitoramento produção, econômico, indicadores ambientais da minha área não, mas eu tenho um acompanhamento que é bem legal que a gestão gostou bastante, eu faço um indicador que eu acompanho que é o indicador de feedbacks aplicados".	Grupo 2A - Escritório da A (38,18%) Entrevistas de destaque: 04A, 06A e 08B	
			Área	27,90	78,95				
			(com) Relação	20,66	90,00				
			Ambiental	20,34	62,07				
	2	Indicadores de Consumo de Insumos e Água, de Custos e de Acompanhamento da Produção (25,98%)	Consumo	29,96	100,00	As respostas nesta Classe trazem informações e exemplos de indicadores ligados à Produção, incluindo o consumo de insumos e de água, de acompanhamento da produção, como também focados em custos e faturamento.	"A gente tem consumo dos insumos, então a gente monitora o consumo dos insumos, consumo específico, quanto consumir para produzir 1 kg de produto"; "a gente tem junto com a Indústria para a diminuir hoje essa quantidade de consumo de água ou de insumos"; "também é o indicador custo é um dos principais que a gente tem, é um controle diário de custo, a gente tem a disponibilidade de equipamentos"; "a gente faz indicador do controle de média de combustível, controle de média de km rodado, custo de frete, o custo da ociosidade do caminhão"; "o planejamento vai mandar para a gente quanto que vai ser produzido de cada produto".	Grupo 2A - Escritório da A (43,64%) Entrevistas de destaque: 17A, 07A e 10A	
			Custo	26,82	100,00				
			Produto	24,57	80,00				
			Produzir	21,62	78,57				
	3	Indicadores relacionados à Segurança (21,57%)	Acidente	46,36	100,00	Diversas respostas evidenciam o acompanhamento de Indicadores relacionados à Segurança, tais como: Registros de Quase Acidentes (postura preventcionista), POP (Programa de Observação de Pessoas), Acidentes SAF e CAF, dentre outros. Citado também Painéis de Indicadores em algumas Áreas.	"Os registros de quase acidente, todo mundo é capacitado hoje na Empresa para realização"; "por exemplo, se o colaborador presenciou um quase acidente, ele faz um registro também e tem um indicador sobre isso de quase acidente que é para ser tratado"; "olha de pessoas, a gente tem de segurança, que mexe com pessoas, se teve algum desvio de segurança, se teve algum acidente ou incidente, a gente tem um registro de quase acidentes"; "por exemplo, de segurança, a gente tem indicadores de POP que é a verificação de atividades de campo, se as pessoas estão usando EPI, se estão seguindo as faixas corretas"; "temos um painel de indicadores no próprio setor".	Grupo 3A - Operação da A (44,07%) Entrevistas de destaque: 08A, 02A e 18A	
			Segurança	25,22	88,89				
			POP	18,64	100,00				
			Desvio	18,64	100,00				
	4	Foco na melhoria do acompanhamento dos Indicadores e iniciativa junto aos Cooperados (25,00%)	Veç	23,14	83,33	Várias respostas evidenciam um movimento interno da busca de melhoria do acompanhamento de Indicadores. São feitos comentários também sobre iniciativa da Empresa em realizar coleta de embalagens junto aos Cooperados	"A gente vai começar realmente a ter um embasamento, a gente precisa melhorar esses indicadores, melhorar as metas"; "a preocupação é de atender a todos, de melhorar a Empresa e vender bastante produto, divulgar cada vez"; "agora nós estamos aperfeiçoando essa apresentação e daqui a pouco a gente vai conseguir enxergar melhor"; "a gente faz aqui uma vez por ano a coleta itinerante de embalagens vazias de agrotóxicos, nesse eu tenho, é uma coisa que eu faço, no último foram recebidos acho que 2100 embalagens vazias de agrotóxico"; "a gente sai, monta os pontos de coleta nos bairros, faz a divulgação e os cooperados devolvem as embalagens vazias de agrotóxico".	Grupo 2B - Escritório da B (57,78%) Entrevistas de destaque: 07B, 05B e 03B	
			Melhorar	18,55	100,00				
			Conseguir	18,55	100,00				
			Coleta	18,55	100,00				
		Cooperado	18,55	100,00					

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE L - Cálculos Estatísticos dos 04 Constructos principais da pesquisa (LA, LS, SAT e TBL)

Tabelas gerais filtradas pelo tipo de empresa e local de análise

Assertividade					
	<i>Geral</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Escritório</i>	<i>Operação</i>
<i>Mínimo</i>	1,07	1,87	1,07	1,07	1,87
<i>Q1</i>	3,67	3,87	3,67	3,67	3,78
<i>Mediana</i>	4,43	4,47	4,27	4,47	4,33
<i>Média</i>	4,14	4,19	4,03	4,10	4,19
<i>Q3</i>	4,73	4,80	4,60	4,73	4,83
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Postura Sustentável					
	<i>Geral</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Escritório</i>	<i>Operação</i>
<i>Mínimo</i>	1,40	2,40	1,40	1,40	2,40
<i>Q1</i>	4,12	4,07	4,20	4,17	4,03
<i>Mediana</i>	4,60	4,60	4,73	4,60	4,60
<i>Média</i>	4,39	4,40	4,35	4,36	4,41
<i>Q3</i>	4,88	4,93	4,87	4,93	4,87
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Satisfação					
	<i>Geral</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Escritório</i>	<i>Operação</i>
<i>Mínimo</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
<i>Q1</i>	3,67	3,67	3,83	3,42	3,67
<i>Mediana</i>	4,33	4,33	4,00	4,17	4,33
<i>Média</i>	4,08	4,13	3,97	3,98	4,19
<i>Q3</i>	5,00	5,00	4,67	5,00	4,92

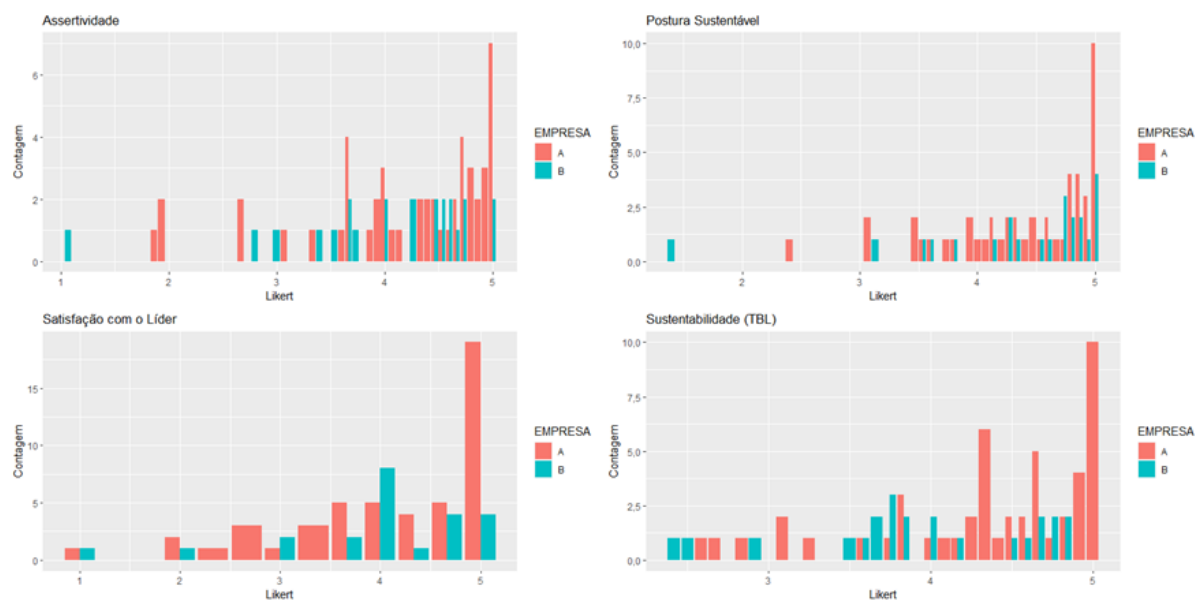
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
---------------	------	------	------	------	------

TBL

	<i>Geral</i>	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Escritório</i>	<i>Operação</i>
<i>Mínimo</i>	2,42	2,58	2,42	2,42	2,67
<i>Q1</i>	3,81	4,08	3,67	3,69	4,13
<i>Mediana</i>	4,33	4,50	3,83	4,17	4,67
<i>Média</i>	4,22	4,35	3,95	4,03	4,43
<i>Q3</i>	4,77	4,92	4,63	4,65	4,90
<i>Máximo</i>	5,00	5,00	4,83	5,00	5,00

Gráficos gerais filtradas pelo tipo de empresa e local de análise

Distribuição das respostas pelo tipo de Empresa



Distribuição das respostas pelo tipo de Local

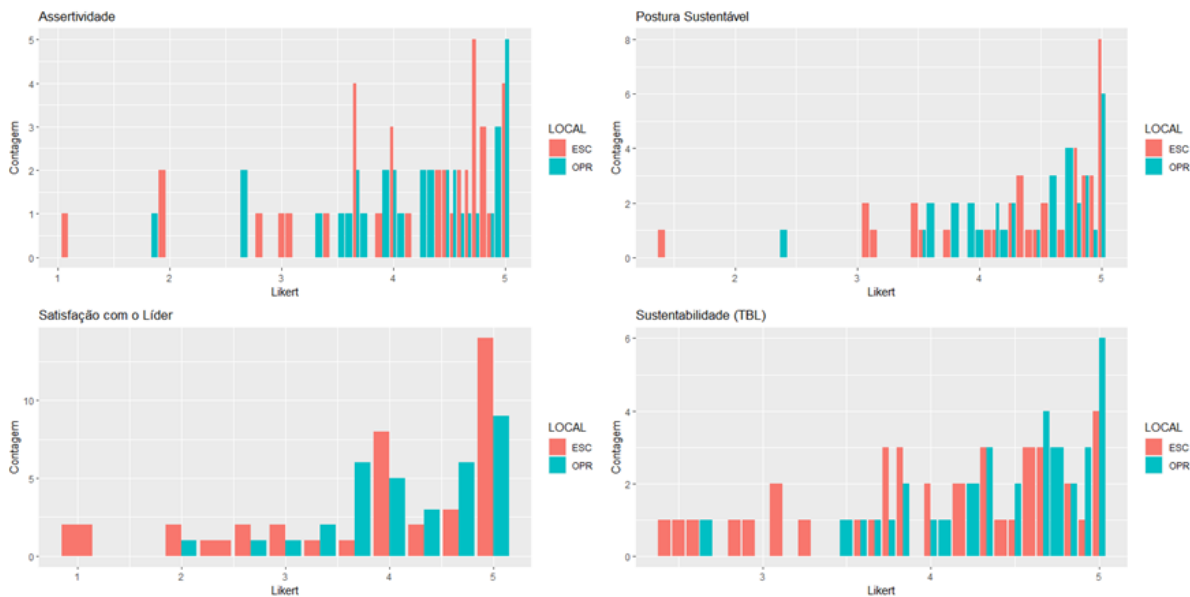
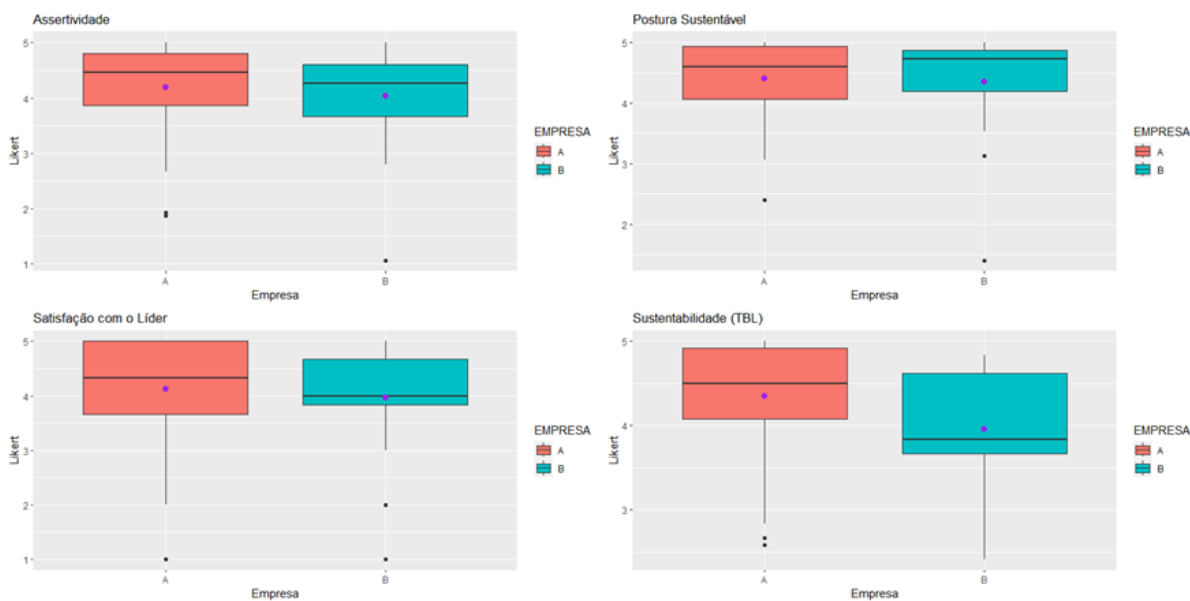


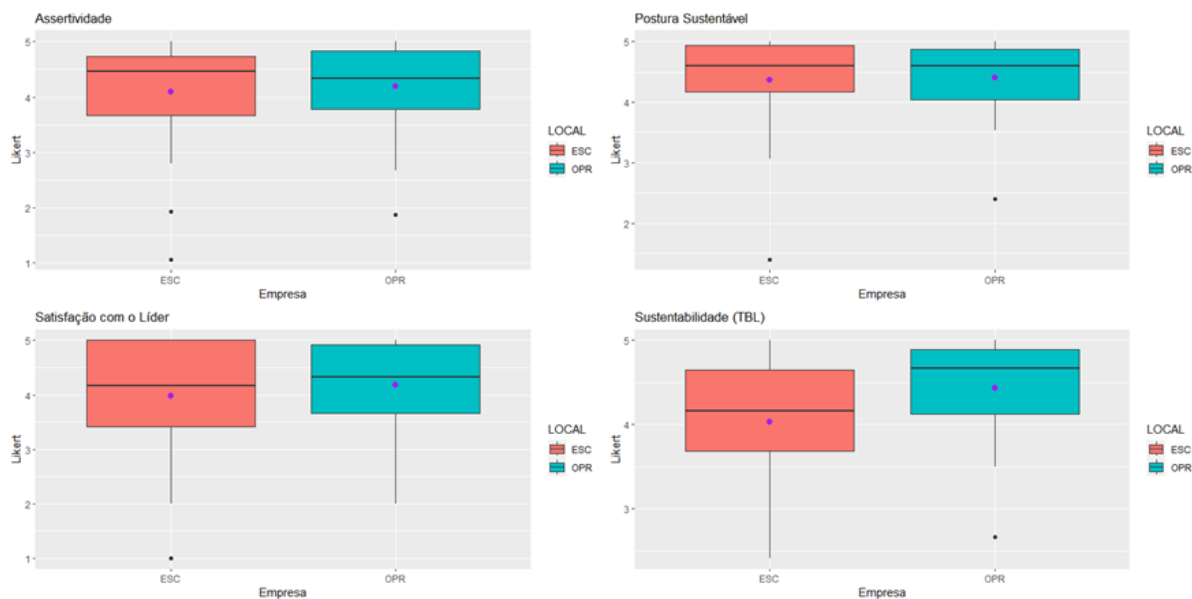
Gráfico box-plot filtrado pelo tipo de empresa e local de análise

Box-plot pelo tipo de Empresa



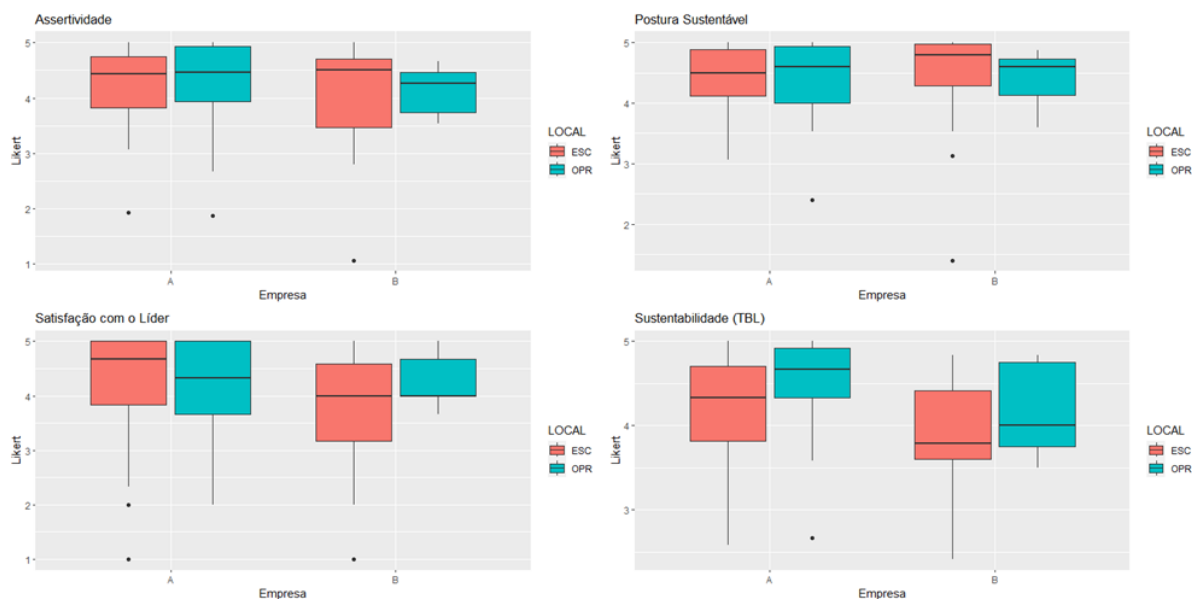
A linha preta no “centro” da caixa, representa a mediana e o ponto roxo representa a média.

Box-plot pelo tipo de Local



A linha preta no “centro” da caixa, representa a mediana e o ponto roxo representa a média.

Box-plot pelo tipo de Empresa e Local



Análise das contagens e correspondências pelo tipo de EMPRESA

Tomando por base que as respostas médias que ficaram entre $1 \leq x < 3$ foram classificadas como NÃO; as que ficaram entre $3 \leq x < 4$, foram classificadas como NEUTRO; as que ficaram entre $4 \leq x \leq 5$, ficaram como SIM.

Tabela de contingência das contagens e seus percentuais por EMPRESA

Total	Geral			Total
	NAO	NEUTRO	SIM	
	24	60	204	288

	8,3 %		20,8 %		70,8 %		100 %	
Assertividade	Empresa A				Empresa B			
	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
	5	10	34	49	2	6	15	23
	10,2 %	20,4 %	69,4 %	100 %	8,7 %	26,1 %	65,2 %	100 %
Postura Sustentável	Empresa A				Empresa B			
	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
	1	10	38	49	1	4	18	23
	2 %	20,4 %	77,6 %	100 %	4,3 %	17,4 %	78,3 %	100 %
Satisfação com o Líder	Empresa A				Empresa B			
	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
	7	9	33	49	2	4	17	23
	14,3 %	18,4 %	67,3 %	100 %	8,7 %	17,4 %	73,9 %	100 %
Sustentabilidade (TBL)	Empresa A				Empresa B			
	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>	<i>NAO</i>	<i>NEUTRO</i>	<i>SIM</i>	<i>Total</i>
	3	8	38	49	3	9	11	23
	6,1 %	16,3 %	77,6 %	100 %	13 %	39,1 %	47,8 %	100 %

Teste de Qui-quadrado

$\chi^2=13,608$; $gl=14$; Cramer's $V=0,154$; Fisher's $p=0,469$

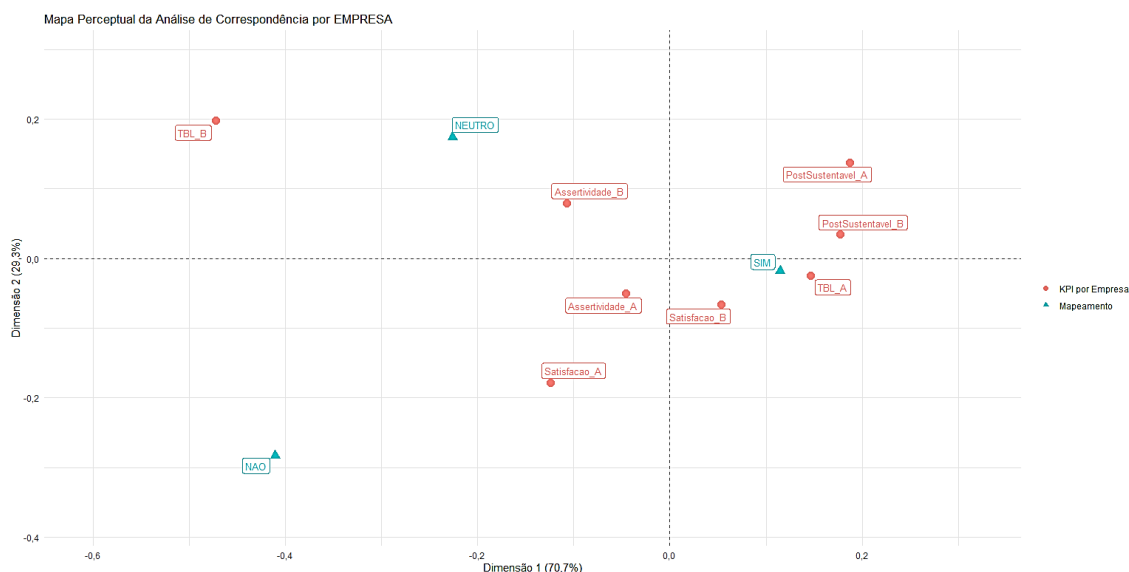
A partir desses dados, fez-se um teste Qui-Quadrado, onde as hipóteses são:

H0: As variáveis são independentes

H1: As variáveis não são independentes

Portanto, verifica-se que as variáveis são independentes. Logo, linhas e colunas não possuem dependência entre si. Sendo assim, pode-se fazer uma análise de correspondência com esses valores.

Com visto na figura abaixo, a postura sustentável (A e B), a satisfação (B) e o TBL (A), são os que estão mais próximos ao SIM. Já TBL (B) e Assertividade (B), estão mais NEUTROS. Assertividade (A) e Satisfação (A), tendem a ir para o SIM ou para o NEUTRO.



Análise das contagens e correspondências pelo tipo de LOCAL

Tomando por base que as respostas médias que ficaram entre $1 \leq x < 3$ foram classificadas como NÃO; as que ficaram entre $3 \leq x < 4$, foram classificadas como NEUTRO; as que ficaram entre $4 \leq x \leq 5$, ficaram como SIM.

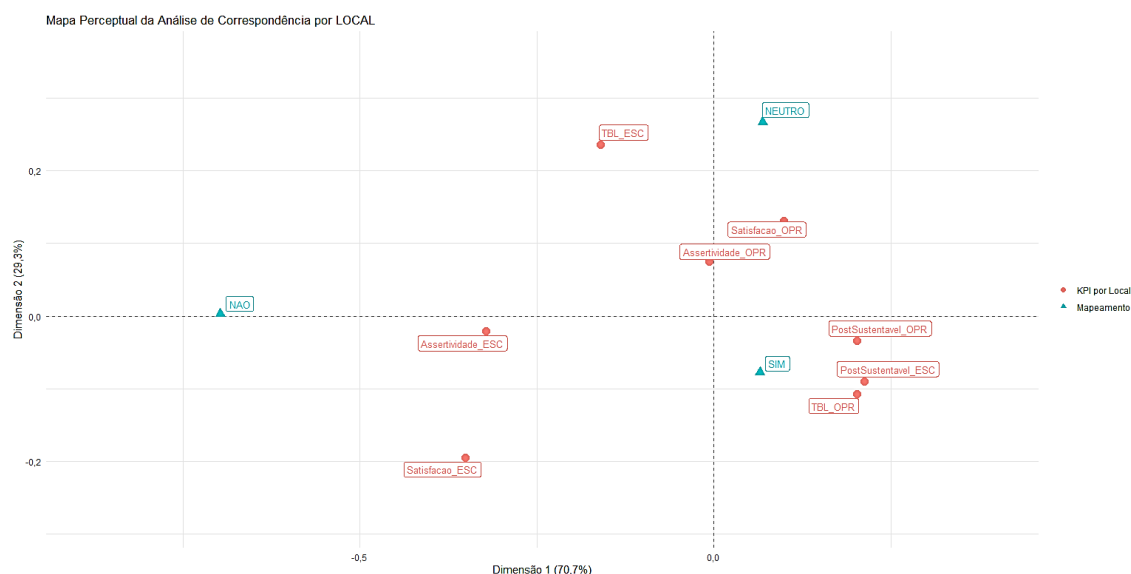
Tabela de contingência das contagens e seus percentuais por LOCAL

Total			Geral							
			NAO	NEUTRO	SIM	Total				
			23	55	189	267				
			8,6 %	20,6 %	70,8 %	100 %				
Asserividade	Escritório				Operacional					
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total		
	3	3	11	17	3	8	23	34		
			17,6 %	17,6 %	64,7 %	100 %	8,8 %	23,5 %	67,6 %	100 %
Postura Sustentável	Escritório				Operacional					
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total		
	1	7	30	38	1	7	26	34		
			2,6 %	18,4 %	78,9 %	100 %	2,9 %	20,6 %	76,5 %	100 %
Satisfação como Líder	Escritório				Operacional					
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total		
	7	4	27	38	2	9	23	34		
			18,4 %	10,5 %	71,1 %	100 %	5,9 %	26,5 %	67,6 %	100 %
Sustentabilidade (TBL)	Escritório				Operacional					
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total		
	5	11	22	38	1	6	27	34		
			13,2 %	28,9 %	57,9 %	100 %	2,9 %	17,6 %	79,4 %	100 %

Teste de Qui-quadrado: $\chi^2=17,297$; $gl=14$; Cramer's $V=0,180$; Fisher's $p=0,262$

Pelo valor do teste Qui-Quadrado, não se rejeitou a hipótese nula do teste.

Portanto, verifica-se que as variáveis são independentes. Logo, linhas e colunas não possuem dependência entre si. Sendo assim, pode-se fazer uma análise de correspondência com esses valores.



Com visto, a postura sustentável (OPR e ESC), são os que estão mais próximos ao SIM. Já Satisfação (OPR), Assertividade (OPR) e TBL (ESC), estão mais NEUTROS. Assertividade (ESC) e Satisfação (ESC), tendem a ir para o NÃO.

Análise das contagens e correspondências pelo tipo de EMPRESA e LOCAL

Empresa A - Escritório

<i>Estat. Descritiva</i>	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
Média	4,167	4,383	4,111	4,170
Erro padrão	0,175	0,126	0,239	0,152
Mediana	4,433	4,500	4,667	4,333
Moda	4,733	5,000	5,000	5,000
Desvio padrão	0,855	0,619	1,170	0,742
Variância	0,732	0,383	1,369	0,551
Curtose	2,215	-0,138	0,774	-0,518
Assimetria	-1,585	-0,954	-1,290	-0,751
Intervalo	3,067	1,933	4,000	2,417
Mínimo	1,933	3,067	1,000	2,583
Máximo	5,000	5,000	5,000	5,000
Soma	100,000	105,200	98,667	100,083
Contagem	24	24	24	24

Empresa A - Operação

<i>Estat. Descritiva</i>	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
Média	4,216	4,419	4,147	4,520
Erro padrão	0,172	0,128	0,170	0,110
Mediana	4,467	4,600	4,333	4,667
Moda	5,000	5,000	5,000	5,000

<i>Desvio padrão</i>	0,858	0,641	0,850	0,551
<i>Variância</i>	0,736	0,411	0,723	0,304
<i>Curtose</i>	1,116	2,562	0,002	4,258
<i>Assimetria</i>	-1,257	-1,443	-0,800	-1,824
<i>Intervalo</i>	3,133	2,600	3,000	2,333
<i>Mínimo</i>	1,867	2,400	2,000	2,667
<i>Máximo</i>	5,000	5,000	5,000	5,000
<i>Soma</i>	105,400	110,467	103,667	113,000
<i>Contagem</i>	25	25	25	25

Empresa B - Escritório

<i>Estat. Descritiva</i>	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
<i>Média</i>	3,971	4,329	3,762	3,798
<i>Erro padrão</i>	0,295	0,273	0,313	0,204
<i>Mediana</i>	4,500	4,800	4,000	3,792
<i>Moda</i>	4,733	5,000	4,000	3,750
<i>Desvio padrão</i>	1,103	1,022	1,173	0,762
<i>Variância</i>	1,216	1,045	1,375	0,581
<i>Curtose</i>	2,575	4,801	1,101	-0,416
<i>Assimetria</i>	-1,566	-2,144	-1,155	-0,579
<i>Intervalo</i>	3,933	3,600	4,000	2,417
<i>Mínimo</i>	1,067	1,400	1,000	2,417
<i>Máximo</i>	5,000	5,000	5,000	4,833
<i>Soma</i>	55,600	60,600	52,667	53,167
<i>Contagem</i>	14	14	14	14

Empresa B - Operação

<i>Estat. Descritiva</i>	<i>Assertividade</i>	<i>PostSustentavel</i>	<i>Satisfacao</i>	<i>TBL</i>
<i>Média</i>	4,126	4,385	4,296	4,194
<i>Erro padrão</i>	0,137	0,153	0,152	0,182
<i>Mediana</i>	4,267	4,600	4,000	4,000
<i>Moda</i>	4,267	4,733	4,000	4,750
<i>Desvio padrão</i>	0,410	0,458	0,455	0,545
<i>Variância</i>	0,168	0,210	0,207	0,297
<i>Curtose</i>	-1,553	-0,909	-1,505	-2,218
<i>Assimetria</i>	-0,225	-0,759	0,252	0,084
<i>Intervalo</i>	1,133	1,267	1,333	1,333
<i>Mínimo</i>	3,533	3,600	3,667	3,500
<i>Máximo</i>	4,667	4,867	5,000	4,833
<i>Soma</i>	37,133	39,467	38,667	37,750
<i>Contagem</i>	9	9	9	9

Tomando por base que as respostas médias que ficaram entre $1 \leq x < 3$ foram classificadas como NÃO; as que ficaram entre $3 \leq x < 4$, foram classificadas como NEUTRO; as que ficaram entre $4 \leq x \leq 5$, ficaram como SIM.

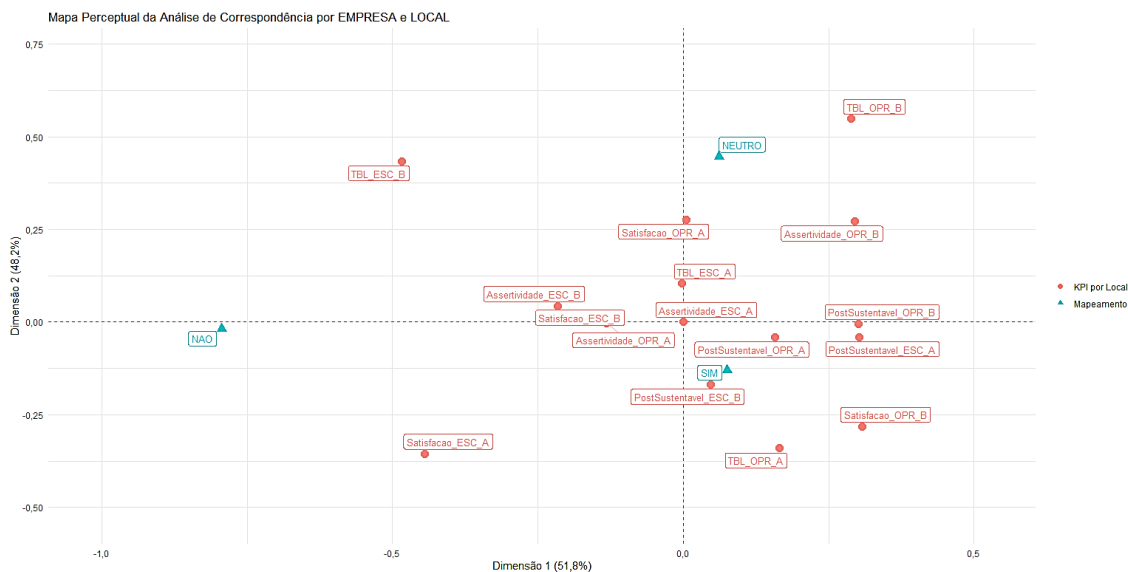
Tabela de contingência das contagens e seus percentuais por EMPRESA e LOCAL

Total	Geral							
	NAO		NEUTRO		SIM		Total	
	24		60		204		288	
	8,3 %		20,8 %		70,8 %		100 %	
	Escritório (A)				Escritório (B)			
Assertividade	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	2	5	17	24	2	3	9	14
	8,3 %	20,8 %	70,8 %	100 %	14,3 %	21,4 %	64,3 %	100 %
	Operação (A)				Operação (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	3	5	17	25	0	3	6	9
	12 %	20 %	68 %	100 %	0 %	33,3 %	66,7 %	100 %
Postura Sustentável	Escritório (A)				Escritório (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	0	5	19	24	1	2	11	14
	0 %	20,8 %	79,2 %	100 %	7,1 %	14,3 %	78,6 %	100 %
	Operação (A)				Operação (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	1	5	19	25	0	2	7	9
	4 %	20 %	76 %	100 %	0 %	22,2 %	77,8 %	100 %
Satisfação como Líder	Escritório (A)				Escritório (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	5	1	18	24	2	3	9	14
	20,8 %	4,2 %	75 %	100 %	14,3 %	21,4 %	64,3 %	100 %
	Operação (A)				Operação (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	2	8	15	25	0	1	8	9
	8 %	32 %	60 %	100 %	0 %	11,1 %	88,9 %	100 %
Sustentabilidade (TBL)	Escritório (A)				Escritório (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	2	6	16	24	3	5	6	14
	8,3 %	25 %	66,7 %	100 %	21,4 %	35,7 %	42,9 %	100 %
	Operação (A)				Operação (B)			
	NAO	NEUTRO	SIM	Total	NAO	NEUTRO	SIM	Total
	1	2	22	25	0	4	5	9
	4 %	8 %	88 %	100 %	0 %	44,4 %	55,6 %	100 %

Teste de Qui-quadrado: $\chi^2=31,858$; $gl=30$; Cramer's $V=0,235$; Fisher's $p=0,365$

Pelo valor do teste Qui-Quadrado, não se rejeitou a hipótese nula do teste.

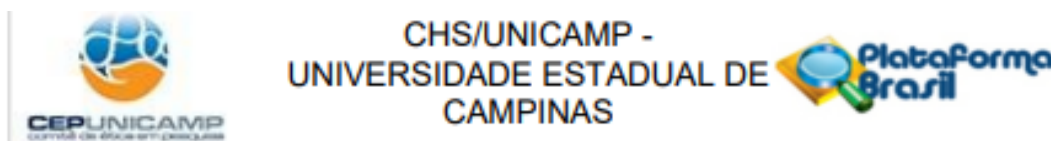
Portanto, verifica-se que as variáveis são independentes. Logo, linhas e colunas não possuem dependência entre si. Sendo assim, pode-se fazer uma análise de correspondência com esses valores.



Como pode ser visto, a Postura Sustentável da Operação (A) e a Postura Sustentável do Escritório (B) estão mais próximos ao SIM. O TBL da Operação (B), a Satisfação da Operação (A), e a Assertividade da Operação (B), estão mais próximos ao NEUTRO.

ANEXOS

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONSTRUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA DO MODELO DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS) NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO - ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DO AGRO E EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

Pesquisador: LUIS FERNANDO BRANDAO GAIAO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 59550622.0.0000.8142

Instituição Proponente: FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS - CEP/CHS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.475.234

Apresentação do Projeto:

INTRODUÇÃO:

O agronegócio brasileiro passa por diversas e intensas transformações tanto nas inovações nos processos produtivos, nas decisões e ações com foco na sustentabilidade e na forma de gestão, ou seja, nas relações entre líderes e seus colaboradores. A partir da compreensão destas transformações e considerando-se a cultura brasileira, a cultura das organizações e dos estilos de liderança, presentes nos ambientes onde os líderes atuam, este trabalho tem como objetivo principal propor, identificar e analisar se o Modelo da Liderança Assertiva Sustentável (LAS) está presente na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa. Possui também alguns objetivos específicos: identificar, em ambientes (empresas agrícolas e cooperativa) e locais diferentes de atuação (campo e escritórios), a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos Líderes do agronegócio; identificar a presença de aspectos contemporâneos do Triple Bottom Line (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio; identificar a relação entre o tipo prevalecente de Cultura Organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis; apresentar ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa. A metodologia da pesquisa baseia-se num estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo através de Estudo de Casos

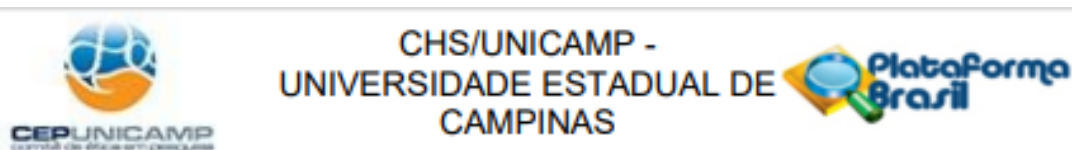
Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.

Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865

UF: SP **Município:** CAMPINAS

Telefone: (19)3521-6836

E-mail: cepchs@unicamp.br



Continuação do Parecer: 5.475.234

Múltiplos em empresas e cooperativa agrícola do agronegócio brasileiro, seguindo uma postura indutiva. Todas as entrevistas, após o aceite de cada participante, serão gravadas e transcritas em relatórios para consolidação e análises das informações. As respostas serão analisadas através de análise de conteúdo e crítica do pesquisador (BARDIN, 2011). Serão utilizados softwares de análise, hierarquização e geração de nuvens de palavras (Iramuteq e Software Atlas) como apoio na consolidação das informações das entrevistas. As análises de dados que serão obtidos nos questionários ocorrerão através do uso da estatística descritiva para a comparação entre resultados dos grupos pesquisados através do Software SPSS e Microsoft Excel. Ao final, espera-se a identificação das percepções sobre a assertividade e postura sustentável na atuação dos Líderes, como também a validação de proposições sobre o tema no agronegócio.

HIPÓTESE:

Como trata-se de um estudo qualitativo de caráter exploratório, são apresentadas 05 proposições que serão ou não validadas após as entrevistas e aplicação dos questionários.

Proposições: P1 – O nível de assertividade apresentado pelos Líderes varia a depender do contexto (tipo de empresa) e local de atuação (Campo e Escritório) (AMES, 2008; DÍAZ-LOVING, 2019; MARSAL, 2021); P2 – No dia a dia organizacional, com base na falta, equilíbrio ou excesso de assertividade, são encontrados tipos de líderes defendidos por Ames: motivado, arrependido, com percepção errônea sobre si ou assertivos (AMES, 2009);

P3 – Os Líderes com melhores avaliações pelos Liderados (satisfação dos liderados) são os que apresentam um nível de assertividade equilibrado (adequado, sem excesso ou falta) (AMES, 2008, 2009; AMES e FLYNN, 2007; GUO; LI; WU, 2015; OANA e IONICA ONA, 2019). P4 – Líderes já apresentam características da Liderança Sustentável (HARGREAVES e FINK, 2003; VOLTOLINI, 2011; GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017) e já podem ser percebidos no Agro (ZUIN e QUEIRÓZ, 2015); P5 – Nas empresas nas quais há uma percepção de um Cultura Sustentável percebe-se a presença de Lideranças Sustentáveis (GERARD; MCMILLAN; D'ANNUNZIO-GREEN, 2017; VOLTOLINI, 2011)

METODOLOGIA:

7.1. Visão geral sobre o método A pesquisa, quanto aos objetivos, será do tipo exploratória-descritiva através de Estudo de Casos Múltiplos, a ser realizada em Empresas e Cooperativa do

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.
Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3521-6836 **E-mail:** cepchs@unicamp.br



CHS/UNICAMP -
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
CAMPINAS



Continuação do Parecer: 5.475.234

Agronegócio Brasileiro, com base no levantamento de informações sobre Liderança, Assertividade e Postura Sustentável, disponíveis na literatura, e em pesquisa de campo. A pesquisa utilizará método qualitativo e terá como base a "triangulação de evidências" através da realização de entrevistas, aplicação de questionários e de observações nas visitas às unidades pesquisadas. A pesquisa de estudo de caso pode envolver apenas dados qualitativos, apenas quantitativos ou ambos (YIN, 1984). As etapas do estudo compreendem: a) revisão bibliográfica sobre transformações no agronegócio, cultura brasileira, cultura organizacional, assertividade, liderança assertiva e liderança sustentável; b) pesquisa de campo para coleta de dados nas entrevistas, aplicação de questionários e visitas às empresas pesquisadas e c) análise das informações obtidas com os participantes das entrevistas e dados coletados com os respondentes dos questionários, análise os resultados, discussões e considerações finais. Serão realizadas até 45 entrevistas, sendo 15 em cada unidade visitada, com líderes, liderados e as principais lideranças estratégicas (representantes da direção) das empresas e cooperativa participantes da pesquisa para validação das percepções sobre o tema no agronegócio. Além disto, serão aplicados em torno de 150 questionários, sendo 50 em cada unidade pesquisa, como material adicional às entrevistas. A visão geral da metodologia a ser utilizada nesta pesquisa: Método: Indutivo; Abordagem: Qualitativa; Natureza: Aplicada; Caráter dos objetivos: Exploratória-Descritiva; Procedimento: Estudo de Casos Múltiplos; Palavras chaves: Agronegócio; Cultura Organizacional; Liderança Assertiva; Liderança Sustentável; Sustentabilidade. 7.2. Dados que serão levantados / coletados. Serão levantadas opiniões / percepções dos entrevistados sobre os temas pesquisados, com base nas respostas das questões que serão feitas durante as entrevistas e serão obtidas as respostas (questões de múltiplas escolhas) com base nos questionários que serão disponibilizadas aos participantes. 7.3. Organização dos dados e informações que serão obtidos com os participantes. No caso das entrevistas, após o de acordo dos entrevistados, as conversas serão gravadas para posterior transcrição e eliminação de possíveis equívocos nas respostas. As informações transcritas serão consolidadas através da "análise de conteúdo" em planilhas e serão base para elaboração dos textos finais. As respostas dos questionários online serão organizadas em planilhas e analisadas através do software SPSS. Serão gerados gráficos e informações importantes que serão utilizadas também na elaboração das conclusões do estudo. 7.4. Forma de gestão dos dados Todos os dados / informações serão gerenciados pelo pesquisador através do uso de um computador pessoal. Serão utilizados senhas e backups de segurança. 7.5. Divulgação de dados. Os dados referentes às respostas das questões da pesquisa serão consolidados e divulgados na versão final da tese. A análise final será por tipo de empresa (usina, fazenda de café e cooperativa) e grupo de atuação

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.

Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

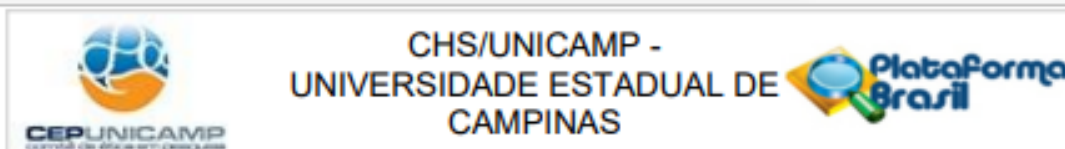
CEP: 13.083-865

UF: SP

Município: CAMPINAS

Telefone: (19)3521-6836

E-mail: cepchs@unicamp.br



Continuação do Parecer: 5.475.234

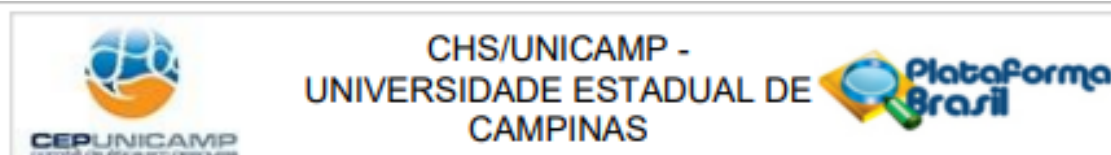
(campo ou escritório), sem nenhuma identificação dos respondentes, nem dos nomes das empresas participantes. 7.6. Local de realização da pesquisa. No caso das entrevistas, ocorrerão nas instalações das empresas participantes. No caso dos questionários, as respostas serão online através de formulário do Google Forms. 7.7. Instituições envolvidas Além da Unicamp, serão envolvidos uma usina produtora de etanol, açúcar e bioenergia, uma fazenda de café e uma cooperativa agrícola. 7.8. Tipo de envolvimento das instituições Autorização da participação dos colaboradores destas instituições nas entrevistas e preenchimento dos questionários, além de autorizar o acesso do pesquisador às instalações

Metodologia de Análise de Dados:

Em cada empresa / cooperativa, serão entrevistados até 03 Líderes (numa autoavaliação) e 09 Liderados diretos (pelo menos 03 avaliando cada Líder), além de até 03 representantes da Direção, totalizando até 15 entrevistados. A escolha dos participantes ocorrerá de forma "não probabilística" (EDMONDS E KENNEDY, 2016) por se tratar de um estudo qualitativo e exploratório. As respostas serão analisadas através de análise de conteúdo e crítica do pesquisador (BARDIN, 2011). As entrevistas com os Representantes da Direção da Empresa buscarão levantar visões sobre a assertividade e postura sustentável desejadas para alcance dos resultados e agregação de valor ao negócio na atuação dos Líderes, como também para validação das percepções sobre o tema no agronegócio. Todas as entrevistas serão gravadas e transcritas em relatórios para consolidação e análises das informações. Serão utilizados softwares de análise, hierarquização e geração de nuvens de palavras (Iramuteq e Software Atlas) como apoio na consolidação das informações das entrevistas.

Desta forma, será possível identificar o nível de ocorrência do estilo de liderança assertiva sustentável nas empresas pesquisadas e os possíveis gaps entre a teoria (literatura) x percebido no dia a dia, além das possíveis diferenças da presença do tema nos líderes que atuam em ambientes diferentes (campo e escritórios) e as variações entre tipos de empresas pesquisadas. Estas informações servirão para geração da visão sobre o nível da postura assertiva e sustentável na gestão das empresas pesquisadas do agronegócio e referência para possíveis ações de desenvolvimento dos líderes. Pretende-se realizar, como ação adicional no estudo, análises de dados que serão obtidos nos questionários, através do uso da estatística descritiva para a comparação entre resultados dos grupos pesquisados (campo x escritório; usina x fazenda de café x cooperativa), realizando-se Teste Qui-Quadrado (diferenças entre as frequências dos itens avaliados), Teste T-Student (diferenças entre as médias das respostas dos líderes de campo e

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.
Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3521-6836 **E-mail:** cepchs@unicamp.br



Continuação do Parecer: 5.475.234

escritório), Teste ANOVA (comparação entre as médias das 03 diferentes empresas pesquisadas), correlação de aspectos apresentados nas proposições e identificados nas respostas dos participantes; e Análise Fatorial (agrupamento das variáveis mais significativas). Todos os cálculos serão realizados através do Software SPSS e Microsoft Excel

CRITÉRIO DE INCLUSÃO: não foi informado pelo pesquisador.

CRITÉRIO DE EXCLUSÃO: não foi informado pelo pesquisador.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO PRIMÁRIO

Propor, identificar e analisar se o Modelo da LAS está presente na atuação dos líderes nas empresas participantes da pesquisa que fazem parte do agronegócio brasileiro

OBJETIVO SECUNDÁRIO:

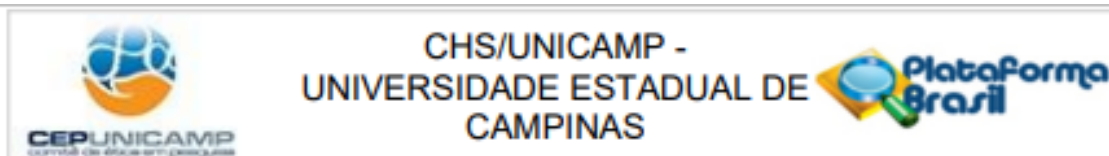
- Identificar, em ambientes (empresas agrícolas e cooperativa) e locais de atuação (campo e escritórios) diferentes, a possível variação dos níveis de assertividade presentes na postura e atuação dos Líderes do agronegócio; - Identificar a presença de aspectos contemporâneos do Triple Bottom Line (TBL: ambiental, econômico e social) na atuação dos líderes do agronegócio; - Identificar a relação entre o tipo prevalecente de Cultura Organizacional e a presença de líderes assertivos sustentáveis; - Apresentar ajustes e complementações da proposta inicial do Modelo LAS, com base nas respostas obtidas na pesquisa.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Apesar de se tratar de uma pesquisa baseada nas percepções pessoais e com diversas questões, não há riscos previsíveis para o participante dessa pesquisa seja nas respostas nas entrevistas e seja no questionário. De qualquer forma, reforçamos que quaisquer desconfortos apresentados

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.
Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3521-6836 **E-mail:** cepchs@unicamp.br



Continuação do Parecer: 5.475.234

pelos participantes serão tratados com total atenção e cuidado pelo pesquisador. Importante citar que todos os dados e informações serão tratados com total sigilo e confidencialidade, adotando-se as providências para segurança delas (arquivos com senhas, computador de uso exclusivo do pesquisador e do professor orientador) e haverá total garantia do anonimato dos respondentes.

Benefícios:

A participação do colaborador irá possibilitar o maior entendimento e aprofundamento da forma de atuação dos líderes e, por consequência, ajudará na possibilidade de aperfeiçoamento das relações entre líderes e seus colaboradores. Não há previsão de benefícios diretos aos participantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este protocolo se refere ao Projeto de Pesquisa "CONSTRUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA OCORRÊNCIA DO MODELO DA LIDERANÇA ASSERTIVA SUSTENTÁVEL (LAS) NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO – ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS DO AGRO E EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS" cujo pesquisador responsável é LUIS FERNANDO BRANDAO GAIAO com a colaboração do pesquisador participante Paulo Hayashi Jr.. A pesquisa foi enquadrada na Área grande área 7 – Ciências Humanas e embasará a pesquisa de doutorado do pesquisador. A Instituição Proponente é a Faculdade de Ciências Aplicadas. Segundo as Informações Básicas do Projeto, a pesquisa será desenvolvida com recursos financiamento próprio. O cronograma apresentado contempla o início da 01/06/2022, com término em 31/01/2023. Serão abordados ao todo 195 participantes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram analisados os seguintes documentos de apresentação obrigatória:

- 1 – Folha de Rosto Para Pesquisa Envolvendo Seres Humanos: devidamente apresentada.
- 2 – Projeto de Pesquisa: devidamente apresentado.
- 3 – Orçamento financeiro – de acordo com o pesquisador a pesquisa será realizada com recursos financiamento próprio.
- 4 – Cronograma – o início da 01/06/2022, com término em 31/01/2023.

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.
Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3521-6836 **E-mail:** cepchs@unicamp.br



CHS/UNICAMP -
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
CAMPINAS



Continuação do Parecer: 5.475.234

5 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: devidamente apresentados.

6 - Currículo do pesquisador principal e demais colaboradores: foram devidamente anexados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1952515.pdf	09/06/2022 14:42:59		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Luis_Galao_2022_Padrao_CEP_01.pdf	02/06/2022 14:34:45	LUIS FERNANDO BRANDAO GAIÃO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CHS_Luis_Galao_2022_Plataforma_Brasil_QUESTIONARIO_CEP_CHS.pdf	01/06/2022 11:41:44	LUIS FERNANDO BRANDAO GAIÃO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_CHS_Luis_Galao_2022_Plataforma_Brasil_ENTREVISTA_CEP_CHS.pdf	01/06/2022 11:41:17	LUIS FERNANDO BRANDAO GAIÃO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Luis_Galao_Maio_2022_Assinada_1960992.pdf	30/05/2022 16:08:51	LUIS FERNANDO BRANDAO GAIÃO	Aceito
Outros	Atestado_Matricula_Luis_Galao_2022.pdf	26/05/2022 11:14:16	LUIS FERNANDO BRANDAO GAIÃO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.
Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3521-6836 **E-mail:** cepchs@unicamp.br



CHS/UNICAMP -
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
CAMPINAS



Continuação do Parecer: 5.475.234

CAMPINAS, 18 de Junho de 2022

Assinado por:
Sandra Fernandes Leite
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.

Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

CEP: 13.083-865

UF: SP

Município: CAMPINAS

Telefone: (19)3521-6836

E-mail: cepchs@unicamp.br