

# Desafios da liderança em organizações públicas e privadas

Orgs.

Lucia Barbosa de Oliveira

Luna Bouzada Flores Viana

Ricardo dos Santos Dias



Desafios da liderança em organizações públicas e privadas. OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; VIANA, Luna Bouzada Flores; DIAS, Ricardo dos Santos. Gradus Editora, 2024. 150p.. : il. (algumas color.).

978-65-81033-73-6 CDD 360.00  
DOI: 10.46848/9786581033736

Palavras-chave: 1 - Liderança; 2 - Organizações; 3 - Bibliografia.

A Gradus Editora adota a licença da Creative Commons CC BY: Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados - CC BY-NC-ND: Esta licença é a mais restritiva das seis licenças principais, permitindo que os outros façam o download de suas obras e compartilhem-nas desde que deem crédito a você, não as alterem ou façam uso comercial delas.



Rua Luiz Gama, 237, 17054-300 - Vila Independência - Bauru/SP  
Contato (14) 98216-6549 / (14) 3245-7675 graduseditora@gmail.com.br  
www.graduseditora.com

Publicado no Brasil

#### **FICHA TÉCNICA**

**Editor-chefe** — Lucas Almeida Dias  
**Diagramação e Projeto gráfico** — Natália Huang Azevedo Hypólito  
**Capa** — Natália Huang Azevedo Hypólito  
**Revisão** — Lucas Almeida Dias

#### **COMITÊ EDITORIAL**

Prof. Dr. Douglas M. A. de A. P. dos Santos	Profa. Dra. Cintya de Oliveira Souza
Profa. Dra. Ana Cláudia Bortolozzi	Profa. Dra. Andreia de B. Machado
Profa. Dra. Manuela Costa Melo	Prof. Dr. Carlos Gomes de Castro
Profa. Dra. Ana Beatriz D. Vieira	Profa. Dra. Janaína Muniz Picolo
Dr. Yan Corrêa Rodrigues	Prof. Dr. Thiago Henrique Omena
Prof. Dr. Luís Rafael Araújo Corrêa	Prof. Dr. Fábio Roger Vasconcelos
Prof. Dr. Leandro A. dos Santos	Prof. Dr. Gustavo Schmitt
Prof. Dra. Renata Cristina L. Andrade	Profa. Dra. Daniela Marques Saccaro
Profa. Dra. Gladys del C. M. Morales	Profa. Dra. Márcia Lopes Reis

## Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>Humildade e eticalidade para todos? Diferenças geracionais e efeitos da liderança ética e humilde no engajamento</b>	<b>9</b>
<b>Habilidades de liderança requeridas: a percepção de servidores públicos que atuam como líderes de linha de frente</b>	<b>27</b>
<b>E-Liderança no Setor Público: Compreendendo as dimensões da teoria das trocas líder-membro na condução de equipes virtuais</b>	<b>43</b>
<b>Liderança carismática e comprometimento com valores públicos: Uma análise no Ministério da Saúde</b>	<b>59</b>
<b>A influência da liderança empoderadora na eficácia das equipes em um Sistema Lean</b>	<b>69</b>
<b>Liderança empoderadora e seus impactos nas medidas de segurança organizacional e na pressão por desempenho</b>	<b>81</b>
<b>A relação entre liderança empoderadora e comportamento de segurança no Batalhão de Polícia de Choque da Polícia Militar do Estado do Rio De Janeiro</b>	<b>95</b>
<b>Liderança Colaborativa: A influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina</b>	<b>107</b>
<b>O efeito do colorismo na percepção de potencial de liderança: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos</b>	<b>121</b>
<b>Trajetórias de carreira de líderes negros(as): desafios e estratégias de enfrentamento</b>	<b>137</b>



## Apresentação

Este livro reúne trabalhos resultantes de dissertações de mestrado produzidas por alunos do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial (MEX) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EBAPE). Cada um dos dez capítulos a seguir, a partir de diferentes abordagens e perspectivas, busca contribuir para o debate em torno da liderança nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

O primeiro capítulo, de autoria de Alexandre Costa Moretto e Filipe Sobral, explora como diferentes gerações percebem e valorizam a liderança ética e a liderança humilde. Os resultados apontam que a eticalidade está consistentemente ligada ao engajamento, enquanto a humildade tem impacto limitado para trabalhadores das Gerações Y e Z. A pesquisa oferece *insights* práticos para a adaptação de estilos de liderança às particularidades de cada geração, com ênfase na relevância da eticalidade no ambiente de trabalho.

Em seguida, o trabalho desenvolvido por Adalberto dos Santos Corrêa e Paulo Roberto de Mendonça Motta analisa como líderes de equipes de linha de frente no setor público percebem as habilidades necessárias para liderar. De acordo com os participantes, tanto habilidades técnicas (*hard skills*) quanto gerenciais (*soft skills*) são indispensáveis ao exercício de suas funções. De uma perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios para a criação de programas de formação de líderes mais qualificados, capazes de fortalecer suas equipes e elevar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

Já o estudo de Paula Albuquerque Armstrong Sayão e Joaquim Rubens Fontes Filho investiga como a liderança exercida à distância (e-liderança) influencia a relação entre líder e liderado no contexto do serviço público, com base nas quatro dimensões da teoria das trocas líder-membro: afeto, confiança, contribuição e respeito profissional. Os resultados indicam que a e-liderança interfere nas dinâmicas de confiança e respeito, com reflexos no desempenho das equipes. A pesquisa oferece contribuições para o entendimento da liderança virtual e para o desenvolvimento de líderes mais preparados para os desafios do trabalho remoto.

Novamente com foco em organizações públicas, Juliana Gomes Viana e Amanda Cristina Medeiros analisam a influência de lideranças carismáticas e comprometidas com valores públicos sobre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho de servidores do Ministério da Saúde. Os resultados confirmam a influência positiva desse perfil de liderança, evidenciando a importância dos processos de seleção, qualificação e valorização de líderes carismáticos e alinhados aos princípios do setor público.

No quinto capítulo, Eduardo Martins de Quadros Junior e Filipe Sobral avaliam a influência da liderança empoderadora e orientada para a tarefa sobre a eficácia das equipes em uma empresa de logística que adota práticas *lean*. Embora os resultados não tenham identificado efeitos diretos desses estilos de liderança, foi confirmado que a adesão às práticas *lean* desempenha um papel crucial na melhoria da eficácia das equipes, ressaltando a relevância de processos simplificados e adaptados às demandas do mercado.

Também como foco na liderança empoderadora, a pesquisa de Luis Roberto Pinheiro Ferreira e Marco Túlio Fundão Zanini explora as interações entre liderança empoderadora, pressão por desempenho e adesão às medidas de segurança organizacionais. Realizada em uma empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo (GLP), a pesquisa revelou que a liderança empoderadora promove maior adesão às medidas de segurança e reduz a percepção de pressão por desempenho. No entanto, o papel mediador da pressão por desempenho na relação entre liderança empoderadora e segurança organizacional não foi confirmado.

Em outro trabalho sobre liderança empoderadora, André Luiz de Souza Batista e Marco Túlio Fundão Zanini avaliaram a influência desse estilo de liderança nos comportamentos de segurança de policiais das forças especiais da PMERJ, assim como o papel moderador da clareza de objetivos. Os resultados apontam que a liderança empoderadora exerce um impacto positivo nos comportamentos de segurança, embora a clareza de objetivos não tenha moderado essa relação. O estudo ressalta a importância de líderes empoderadores em contextos de alto risco, como é o caso das unidades de operações especiais das forças policiais.

Os três últimos capítulos abordam interseções entre liderança e diversidade. O estudo de Fabricia Braga Rabello e Fabricio Stocker se debruça sobre a liderança feminina e os estereótipos de gênero no serviço público federal. Com base em entrevistas com mulheres em cargos de alta liderança, os resultados revelam que, apesar dos desafios enfrentados, as líderes adotam estilos participativos e democráticos, valorizando comunicação, criatividade, autonomia e gerenciamento emocional. De uma perspectiva prática, reforça-se a importância de políticas organizacionais que promovam a liderança como agente de transformação.

Luiz Gustavo Fernandes da Costa e Filipe Sobral, por sua vez, conduziram um experimento para analisar como o colorismo (variações no tom de pele) influencia a percepção do potencial de liderança de brancos e negros no Brasil e nos Estados Unidos. Os resultados apontam que diferenças de percepção ocorrem entre negros e brancos, mas não entre negros de pele clara e escura. O estudo inova ao abordar, de forma comparativa e internacional, o impacto do colorismo na percepção do potencial de liderança, contribuindo para a literatura sobre raça e liderança.

Por fim, a pesquisa de Benívea de Carvalho Ramos e Lucia Barbosa de Oliveira analisa os desafios enfrentados por profissionais negros em posições de liderança e as estratégias adotadas para superá-los. Os resultados apontam barreiras como racismo, preconceito de gênero, insegurança psicológica e falta de oportunidades, enquanto estratégias como resiliência, capacitação, liderança antirracista e letramento racial foram destacadas. O trabalho contribui para a compreensão das trajetórias de líderes negros(as) e reforça a importância de políticas organizacionais inclusivas que promovam a equidade racial e inspirem mudanças sociais mais amplas.

Parabenizamos e agradecemos aos autores e autoras por suas valiosas contribuições aos estudos sobre liderança e desejamos a todos e todas uma boa leitura!

Lucia B. Oliveira  
Prof. Adjunta – FGV-EBAPE

Luna Viana  
Doutoranda – FGV-EBAPE

Ricardo dos Santos Dias  
Professor de Administração – Instituto Federal do Espírito Santo





**RESUMO** Este estudo busca examinar diferenças geracionais no contexto da liderança, com foco específico nas características associadas à Liderança Ética e à Liderança Humilde. A pesquisa visa identificar como esses valores, considerados essenciais em bons ambientes de trabalho, são percebidos e valorizados por diferentes gerações de funcionários. Por meio de uma pesquisa quantitativa, analisou-se a relação a influência da liderança ética e da liderança humilde no engajamento dos funcionários. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a indivíduos de diferentes gerações. Os resultados mostraram que tanto a eticalidade quanto a humildade estão positivamente relacionadas ao engajamento dos funcionários. No entanto, as percepções desses valores variam significativamente entre as gerações. Embora ambas as características sejam desejáveis, o impacto da humildade no engajamento é inexistente para as Gerações Y e Z, enquanto a eticalidade apresenta uma relação moderada com o engajamento através das gerações. A pesquisa tem relevância na medida em que oferece *insights* práticos para gestores e líderes organizacionais, destacando a importância de adaptar estilos de liderança às necessidades e percepções de diferentes gerações. A ênfase em liderança ética pode ser particularmente relevante para aumentar o engajamento dos funcionários de diversas faixas etárias. Também cabe destacar que o estudo inova ao explorar a moderação geracional na relação entre liderança ética e engajamento, desafiando a crença predominante na preferência por uma liderança puramente transformacional.

**Palavras-chave:** Liderança ética; Liderança humilde; Gerações. Engajamento. Valores.

## INTRODUÇÃO

As organizações precisam lidar com transformações que acontecem de forma cada vez mais acelerada, tornando o papel da liderança mais importante do que nunca. Quanto mais rápido e competitivo o ambiente empresarial se torna, mais ágil as organizações precisam se tornar e mais liderança de mais pessoas são exigidas para poderem prosperar, pois liderar é lidar com a mudança

O líder, além de representante da organização, tem uma posição privilegiada para influenciar e modelar os liderados, transmitindo tanto os seus valores quanto os valores da organização. Neste sentido, as virtudes ganharam enorme força e, desde o surgimento da Psicologia Positiva, há um número crescente de investigações dedicadas à análise dos antecedentes de resultados positivos em ambientes organizacionais (Ferreira et al., 2016).

Líderes éticos, que possuam honestidade e que sejam decisivos, criativos, otimistas e até corajosos, são bastante solicitados (Treviño, 2005). Para além da ética, um líder humilde, que ouve os outros e valoriza a contribuição dos funcionários é outra qualidade desejada (Owens et al., 2013). Assim, tanto a eticalidade quanto a humildade, são os estilos cujas características se mostram mais efetivas nas organizações contemporâneas, marcadas pela necessidade de constantes mudanças e adequação à velocidade dos mercados e da tecnologia (Owens et al., 2013; Treviño, 2005).

No entanto, apesar da demanda por líderes organizacionais com tais características, é nas relações diretas com os liderados que tanto a humildade quanto a ética podem gerar atitudes e comportamentos positivos para os indivíduos e organização de forma ampla. Nesse sentido, compreender como são percebidos pelas diferentes gerações que compõem uma organização e compartilham o espaço organizacional e de que forma influenciam os indivíduos no dia a dia do trabalho pode contribuir para a teoria e prática da gestão. Uma vez que as gerações apresentam necessidades, desejos e expectativas diferentes, impostas pela facilidade de relacionamento com outras pessoas e pela hiperconectividade, e apresentam diferentes percepções do mundo, elas podem trazer diferentes percepções sobre a humildade e a ética da liderança e como impactam o vínculo que possuem com o trabalho. Logo,

investigar tais aspectos da liderança pode auxiliar a promover ambientes mais inclusivos e produtivos, compartilhados por trabalhadores de 3 ou 4 gerações (Guérin-Marion et al., 2018).

Nesse sentido, o presente estudo busca investigar como as diferentes gerações, principalmente as gerações X, Y e Z, percebem a humildade e a ética da liderança, e como essa percepção influencia o engajamento do trabalho. Assim, o estudo busca identificar o engajamento com o trabalho frente as percepções geracionais sobre os estilos de liderança humilde e liderança ética, bem como as diferenças entre as gerações a partir dos valores geracionais dos indivíduos, para além de sua faixa etária.

O presente estudo, portanto, contribui para a literatura e prática de gestão de pessoas a partir do melhor entendimento das diferentes percepções da liderança pelas gerações, fator de pouca preocupação de estudos anteriores, principalmente com relação a aspectos positivos da liderança (por exemplo, Meriac, Woehr, & Banister, 2010; Macky, Gardner e Forsyth, 2008). Apesar de alguns estudos examinarem diferenças geracionais em valores (Hansen & Leuty, 2012; Cenamo & Gardner, 2008), poucos comparam diferenças geracionais na percepção e na relação da liderança com atitudes no trabalho. Ainda, o presente estudo pode estender descobertas de pesquisas anteriores a partir de uma melhor compreensão de como as diferenças geracionais afetam a relação entre estilos de liderança e o engajamento de funcionários (Benson & Brown, 2011; Cenamo & Gardner, 2008; Costanza et al., 2012). Ao examinar o papel das gerações desta forma, o estudo fornece uma perspectiva mais completa de gerenciamento de atitudes dos funcionários, a partir do papel da humildade e da ética da liderança, para além da literatura existente.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *A ética na liderança*

Escândalos éticos globais, como os da Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Sanlu Group CO, Vale do Rio Doce e JBS, despertaram o interesse dos pesquisadores para estudar decisões éticas e o comportamento dos líderes organizacionais. Recentes escândalos corporativos, atribuídos ao ego, arrogância e senso de direito dos executivos envolvidos (Boje et al., 2004), incentivaram estudos sobre a virtude da humildade na liderança.

O reconhecimento da importância das dimensões morais levou ao estudo dos comportamentos éticos e humildes dos líderes. O interesse renovado pela ética corporativa não é recente (Melé, 2009); pesquisadores há muito tempo apontam a ética como parte intrínseca da gestão (Perez-Lopez, 1993). Uma empresa bem gerida é ética, e um bom gestor é ético, integrando a ética em cada decisão e vivendo por virtudes morais interdependentes (Melé, 2009).

Ahmad & Gao (2018) sugerem que a liderança ética aprimora o engajamento dos funcionários, promovendo um ambiente propício para o desenvolvimento sustentável. Estudos indicam que o Líder Ético deve induzir o bom desempenho, aumentar o comprometimento organizacional e o desempenho das tarefas (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Hassan et al., 2014). Após escândalos de alto escalão, organizações buscaram demonstrar maior alinhamento com normas éticas, valorizando líderes com fortes valores éticos para aumentar o engajamento e promover compliance.

Pesquisas mostram que a Liderança Ética influencia positivamente várias atitudes e comportamentos dos liderados, como satisfação no trabalho, desempenho, bem-estar e criatividade (Brown et al., 2005; Lindblom et al., 2015; Chughtai et al., 2015; Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011). Brown et al. (2005) definem liderança ética como “a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e das relações interpessoais, assim como a promoção de tal conduta para os liderados, utilizando-se da comunicação bidirecional, reforçando e tomada de decisão”.

A construção da liderança ética difere de outras lideranças por recompensar condutas éticas e punir inadequadas, contribuindo para resultados positivos no trabalho e atitudes dos funcionários

(Ng & Feldman, 2015). Estudos teóricos e empíricos incluem atributos éticos como integridade, justiça e sustentabilidade, e relacionam a liderança ética com comportamento ético, satisfação no trabalho e engajamento (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011; Resick et al., 2006; Li et al., 2014; Kim & Brymer, 2011; Lindblom et al., 2015; Neubert et al., 2009; Ahmad & Gao, 2018; Asif et al., 2019; Den Hartog & Belschak, 2012).

Líderes éticos, considerados honestos, confiáveis e justos, utilizam comunicação contínua, recompensa e punição para estimular comportamento ético e atitudes positivas, melhorando produtividade e engajamento (Brown et al., 2005; Treviño, Brown & Hartman, 2003). Líderes humildes, por sua vez, alcançam resultados semelhantes através de características e mecanismos distintos, influenciando diferentes gerações de forma variada.

A humildade na liderança está associada a resultados positivos, como aumento do foco de promoção, confiança no líder, satisfação no trabalho, engajamento e desempenho (Basford, Offermann & Behrend, 2014; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013). Esses efeitos ocorrem quando os liderados percebem que a liderança humilde atende às suas expectativas de crescimento (Owens & Hekman, 2012). Embora a humildade popularmente seja associada à modéstia e baixa autoestima, no contexto da liderança é vista como uma virtude voltada às relações interpessoais. A liderança humilde requer capacidade, conhecimento e autoestima (Owens et al., 2013).

A humildade do líder se manifesta na avaliação precisa de suas forças e limitações, na valorização dos pontos fortes dos outros e na “ensinabilidade” (Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2012). Um líder humilde busca *feedback*, reconhece limitações e erros, evita arrogância e autodesprezo, promovendo transparência e qualidade nos relacionamentos (Ou et al., 2014; Morris et al., 2005; Owens et al., 2013).

Valorizando contribuições dos outros, a humildade é um aumento na valorização dos outros sem diminuir a si mesmo (Morris et al., 2005; Tangney, 2002; Exline et al., 2004). Líderes humildes são menos rigorosos nos julgamentos, integram gentileza e equidade, e são transparentes em suas ações (Lopes, 2020; Exline et al., 2004). A humildade permite identificar recursos valiosos e promover aprendizado e modelagem social dos liderados (Owens & Hekman, 2016; Owens et al., 2013).

A “ensinabilidade” é o comportamento de promover aprendizado, buscar conselhos e aprender com os outros (Templeton, 1997). Isso facilita a criação de um ambiente seguro para ideias, incentivando criatividade e aumentando confiança, lealdade e satisfação (Owens & Hekman, 2012).

A humildade do líder também envolve admitir limitações, pedir ajuda, aceitar críticas e compartilhar sucessos e fracassos, contribuindo para processos de aprendizagem e resiliência (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Weick (2001) sugere que admitir humildemente a falta de conhecimento força o líder a ouvir e explorar, melhorando resultados.

Finalmente, considerando os efeitos positivos da ética e humildade na liderança em atitudes e comportamentos, este estudo foca no engajamento, levando em conta diferenças geracionais que podem explicar variações nos resultados para indivíduos e organizações.

### **Os efeitos da ética e da humildade da liderança no engajamento**

As organizações buscam manter seus funcionários engajados, pois o engajamento é crucial para a sobrevivência e o desempenho organizacional (Strom et al., 2014; Kompaso & Sridevi, 2010). O engajamento é definido por Schaufeli e Bakker (2004) como “um estado de espírito positivo, realizador e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (p. 295). O vigor envolve altos níveis de energia e resiliência mental; a dedicação refere-se a entusiasmo, inspiração e orgulho; e a absorção é estar completamente concentrado no trabalho, com dificuldade de se desapegar (Schaufeli & Bakker, 2004). Pesquisas demonstram que altos níveis de engajamento no trabalho aumentam a satisfação, melhoram a saúde, reduzem a rotatividade e o absenteísmo, e melhoram o desempenho (Saks, 2006; Schaufeli et al., 2008; Halbesleben, 2010; Schaufeli et al., 2009).

A relação entre liderança e engajamento é explicada por várias teorias. A teoria da troca social, da aprendizagem social e de demandas-recursos de trabalho sugerem que líderes influenciam o engajamento ao promover significado, segurança e disponibilidade (Decuyper & Schaufeli, 2019). Kahn (1990) descreve o significado psicológico como o sentimento de “retorno do investimento” quando se emprega energia no trabalho, a segurança psicológica como a sensação de poder se mostrar sem medo de consequências negativas, e a disponibilidade como ter recursos físicos, emocionais ou psicológicos para se engajar.

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2008) afirma que atender às necessidades de autonomia, relacionamento e competência melhora a motivação intrínseca e o engajamento. Líderes que capacitam funcionários, melhoram relações diádicas e fornecem treinamento e feedback aumentam o engajamento no trabalho.

A teoria da aprendizagem social (Bandura, 1986) sugere que líderes engajados servem como modelos para funcionários aprenderem a se engajar. A teoria da troca social e reciprocidade (Blau, 1964) indica que a relação de troca entre líder e liderado, mantida por interdependência e expectativa de reciprocidade, é mediada pela confiança, que melhora o bem-estar e o engajamento (Stander et al., 2015).

Pesquisas mostram que a eticalidade na liderança está associada a resultados positivos no bem-estar dos funcionários. Líderes éticos aumentam o senso de significado dos subordinados ao demonstrar e comunicar valores éticos (Feng et al., 2016), destacando o impacto das tarefas nas metas organizacionais (Piccolo et al., 2010; Yidong & Xinxin, 2013; Zhu et al., 2004). Além disso, oferecem oportunidades de desenvolvimento, melhorando a competência dos colaboradores e fornecendo feedback construtivo (Seibert et al., 2011).

Chughtai et al. (2014) estabeleceram uma ligação entre liderança ética e indicadores de bem-estar dos funcionários, como estímulo ao engajamento e redução da exaustão emocional. Isso confirma que a liderança e a gestão dos funcionários são determinantes-chave da saúde e bem-estar dos empregados. Apesar de estudos anteriores focarem na liderança transformacional (Siebenhüner et al., 2007; Liu et al., 2010; Nielson et al., 2008), os comportamentos éticos de liderança também têm um impacto positivo no engajamento dos funcionários, como tomar decisões justas, definir padrões éticos e punir condutas antiéticas.

Com base nessas teorias e evidências, sugerimos que a eticalidade e a humildade na liderança aumentam o engajamento dos funcionários, essencial para o desempenho e a saúde organizacional. Portanto, considerando as evidências e argumentos apresentados, propomos que a percepção da ética na liderança atua diretamente no engajamento dos funcionários.

H1: A percepção de ética na liderança está positivamente relacionada com o engajamento no trabalho.

De forma semelhante, comum a formas positivas da liderança, pesquisas anteriores também já ligaram a humildade do líder ao engajamento no trabalho. Estritamente na mesma linha da liderança transformacional, a humildade do líder leva seus seguidores a crescerem e produzirem resultados positivos para as organizações, contribuindo para o desempenho organizacional por meio do impacto gerado nos processos de aprendizagem e resiliência organizacional (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004); melhorando a aprendizagem, o engajamento, a satisfação no trabalho e reduzindo o absenteísmo (Owens & Hekman, 2012). Ainda, o engajamento pode ser aumentado por meio do empoderamento do líder que apresenta humildade (Ou et al., 2014), a partir de uma abordagem “mais silenciosa”, com escuta, transparência sobre limitações e valorização dos pontos fortes dos seguidores (Owens et al., 2015).

Assim, a liderança humilde, por meio do exemplo e dos processos interpessoais construtivos, catalisa um foco regulatório coletivo que pode ajudar suas equipes a transcender a lente social comparativa-competitiva, evitando que os liderados superestimem a si mesmos e subestimem os demais, mantendo-se alerta para as melhorias incrementais necessárias para alcançarem o ápice do

potencial encorajado pelo líder, o que facilita o desenvolvimento de um vínculo baseado no vigor, energia e absorção (Owens et al., 2015). Assim, propomos que:

H2: A percepção de humildade na liderança está positivamente relacionada com o engajamento no trabalho.

### **Diferenças geracionais nos valores no trabalho**

Estudos anteriores investigando diferenças geracionais incluíram uma ampla gama de itens relacionados ao trabalho, como percepções dos fatores do local de trabalho e valores do trabalho (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002), conforme ilustrado no Quadro 1.

Neste estudo, buscamos examinar semelhanças e diferenças entre gerações usando características associadas à lista de “melhores lugares para trabalhar” (Exame, 2019). Essas características, já utilizadas em estudos anteriores, identificam valores considerados, de maneira geral, como existentes nos bons lugares para trabalhar. Assim, são considerados fatores do local de trabalho que incluem: trabalho em equipe e colaboração, flexibilidade nos arranjos de trabalho, um trabalho desafiador, envolvimento em tomada de decisão, um trabalho financeiramente compensador, equilíbrio entre trabalho-vida pessoal, clima de diversidade, aprendizado contínuo, desenvolvimento na carreira e feedback e reconhecimento imediatos (Mencil & Lester, 2014)

Propomos que o valor atribuído a determinados fatores varia entre as gerações. Primeiramente, o conjunto de valores inclui clima de diversidade, aprendizagem contínua, desenvolvimento de carreira, e feedback e reconhecimento contínuos. Os Baby Boomers cresceram em uma época com menos diversidade no local de trabalho, enquanto a Geração Y, mais confortável com diversidade, dá maior importância a um clima diversificado (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009).

Quadro 1 - Características das Gerações Baby Boomer, X, Y e Z

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Geração X</i>	<i>Geração Y</i>	<i>Geração Z</i>
<b>Visão</b>	Comum, pensamento unificado	Autocentrado e médio prazo	Egoísta, curto prazo	Sem senso de compromisso, seja feliz com o que você tem e viva o presente
<b>Relacionamento</b>	Pessoal em primeiro lugar	Redes pessoais e virtuais	Principalmente virtual, rede	Virtual e superficial
<b>Objetivo</b>	Existência sólida	Multi-ambiente, posição segura	Rivalidade com a posição do líder	Vive para o presente
<b>Realização pessoal</b>	Constrói conscientemente uma carreira	Promoção Rápida	Imediatismo	Questiona se precisa de tudo isso
<b>Tecnologia</b>	Baseada na autoaprendizagem e incompleto	Usa com confiança	Parte de sua vida cotidiana	Intuitiva
<b>Valores</b>	Paciência intuitiva, habilidades pessoais, respeito pelas tradições, QE, trabalho árduo	Trabalho árduo, abertura, respeito à diversidade, curiosidade, praticidade	Flexibilidade, mobilidade, conhecimento amplo, mas superficial, orientação para o sucesso, criatividade, liberdade de informação tem prioridade	Vive para o presente, reação rápida a tudo, iniciador, corajoso, acesso rápido às informações e busca de conteúdo
<b>Outras possíveis características</b>	Respeito pela hierarquia, modéstia exagerada ou arrogante, inflexibilidade, passividade, cinismo, decepção	Obediente às regras, materialista, fair play, menos respeito pela hierarquia, tem um senso de relatividade, precisa se provar	Desejo de independência, nenhum respeito pela tradição, busca por novas formas de conhecimento, socialização inversa, arrogante, escritório em casa e trabalho em meio período, gerenciamento provisório, subestimar habilidades sociais e QE	Pontos de vista divergentes, falta de pensamento, felicidade, prazer, atenção dividida, falta de pensamento consequente, nenhum desejo de dar sentido às coisas, os limites do trabalho e do entretenimento se sobrepõem, sente-se em casa em qualquer lugar.

Fonte: Adaptado de Bencsik e Machova (2016).

Em relação ao aprendizado contínuo, gerações mais jovens, como a Geração Y, cresceram em um contexto de insegurança no emprego e downsizing, o que os torna mais motivados a aprender (Gowing, Kraft & Quick, 1998; Jain & Martindale, 2012). Baby Boomers, já estabelecidos em suas carreiras, têm menos incentivo para treinamento, enquanto Gerações X e Y buscam mais promoções e desenvolvimento de habilidades (Wong et al., 2008). A Geração Y também valoriza mais o avanço na carreira, com promoções mais frequentes e rápidas em comparação com outras gerações (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008). Para Baby Boomers, prestes a se aposentar, a importância das promoções diminui.

Quanto ao feedback e reconhecimento, a Geração Y, conhecida como a “geração eu” pela busca de gratificação instantânea, valoriza feedback detalhado e frequente (Steele & Gordon, 2006; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Herman & Eckel, 2002; Westerman & Yamamura, 2007). A Geração X também deseja feedback, mas com menor frequência (Wong et al., 2008; Vidro, 2007). Baby Boomers, em contraste, não compartilham a mesma necessidade de feedback constante (Glass, 2007).

Propondo que as gerações diferem na valorização de diversidade, aprendizado contínuo, progressão na carreira e feedback imediato, nossa hipótese (H3) sugere que essas características serão percebidas de maneira diversa entre as gerações. No entanto, em termos de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e arranjos flexíveis, espera-se que Geração X e Geração Y valorizem muito esses fatores (Cennamo & Gardner, 2008), embora os Baby Boomers sejam conhecidos por sua ética de trabalho forte (Fogg, 2009).

H3: As gerações apresentam diferenças significantes com relação aos valores do trabalho.

Prevedemos que todas as gerações atribuem importância similar a ter um trabalho flexível, envolvimento na tomada de decisões e um trabalho desafiador. Práticas de decisão participativa aumentam o empoderamento e a percepção de enriquecimento do trabalho por meio da autonomia (Evans & Davis, 2005; Butts et al., 2009).

Portanto, acreditamos que as gerações diferem na percepção de certos fatores oferecidos pelas organizações, mas compartilham valores semelhantes em outros aspectos do ambiente de trabalho. Com relação ao trabalho em equipe e colaboração, é geral a percepção de que o apoio para trabalho em equipe e compartilhado é importante. E, embora a natureza das experiências com equipes possa variar, todas as gerações estão cientes de que as organizações baseadas em equipes são parte do ambiente de trabalho atual. Entretanto, Lester et al. (2012) descobriram que, embora haja diferenças significativas percebidas no valor de cada geração colocada no trabalho em equipe, as diferenças reais no desejo para trabalho em equipe parecem ser semelhantes.

Finalmente, com relação a possuir um trabalho financeiramente recompensador, estudos anteriores apontam que os funcionários em geral querem se sentir adequadamente recompensados pela organização (Pfeffer & Veiga, 1999). Coletivamente, esperamos que as características do local de trabalho possam demonstrar mais semelhanças do que as diferenças entre as gerações no que diz respeito ao grau de importância percebido. Oferecemos o seguinte hipótese sobre as semelhanças propostas:

H4: As gerações não apresentarão diferenças significantes na valorização de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, arranjos de trabalho flexíveis, envolvimento na tomada de decisões, um trabalho desafiador, trabalho em equipe, e um trabalho financeiramente recompensador.

### ***Diferenças geracionais com relação a liderança e engajamento***

Acadêmicos argumentam que as percepções dos funcionários em relação à medida em que seus valores no local de trabalho são atendidas são mais importantes do que apenas examinar a importância colocada nesses vários fatores de trabalho. Assim, entender como as gerações podem mudar a relação que já exista entre a liderança e o engajamento pode agregar ao conhecimento

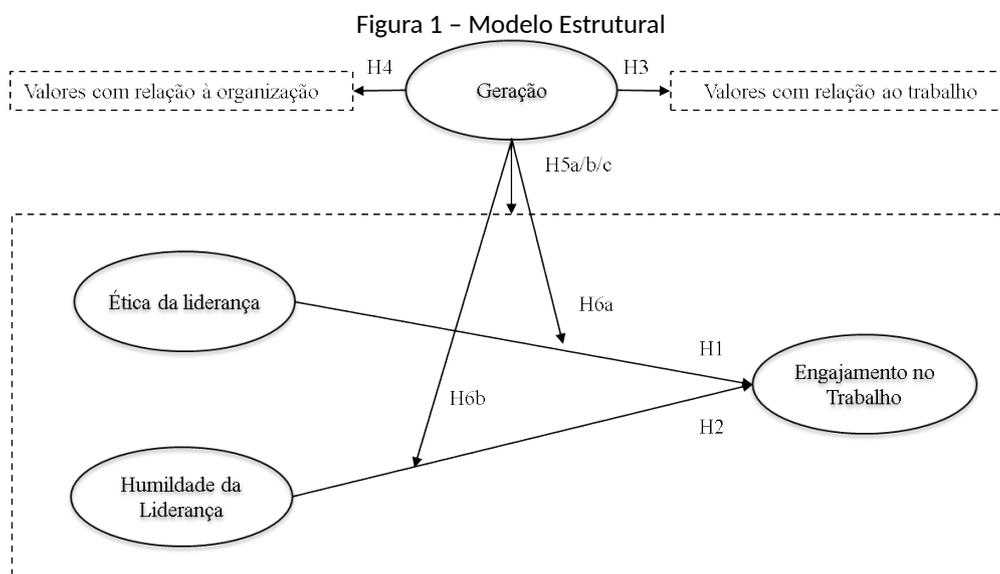
já estabelecido, considerando os valores como um controle independente da geração. Assim, o segundo objetivo deste artigo foi explorar ainda mais as diferenças geracionais, investigando os efeitos das gerações nas percepções dos funcionários com relação às percepções sobre liderança, engajamento e a relação entre ambos. Desse modo, propomos que as percepções de liderança serão diferentes, bem como a percepção de engajamento.

H5: As gerações apresentarão diferenças significantes na valorização: a) da liderança ética, b) da liderança humilde e c) do engajamento.

Finalmente, com base na pesquisa de geração resumidos acima e as hipóteses anteriores, que os relacionamentos serão moderados pelas gerações, controlados pela importância dos valores relacionados ao trabalho. Logo, propomos que:

H6: As gerações moderam a relação entre liderança e engajamento, de tal forma que a relação entre liderança (a) ética e (b) humilde e engajamento é mais forte para as gerações Y e Z do que para as gerações Boomers e X.

A Figura 1 apresenta o modelo resumido das hipóteses propostas.



## METODOLOGIA

A presente pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um levantamento *online* (Creswell & Hirose, 2019). O questionário, desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, continha seis seções. A primeira possuía um termo de consentimento, seguido por itens que capturavam informações sobre o quanto os participantes valorizavam aspectos da liderança, quais sejam, a ética e a humildade. Em seguida, foram apresentadas afirmativas sobre engajamento no trabalho e sobre seus valores. Por fim, foram solicitados dados demográficos, como idade, gênero, raça, escolaridade, estado civil, função atual do participante no trabalho.

### Perfil dos participantes

A amostra foi de 191 participantes, de um total de 213 que acessaram o questionário. Do total, 53,4% são do sexo feminino, com idade média de 36 anos (DP = 10,6 anos). Os participantes são predominantemente solteiros (48,7%), brancos (64,4%) e com graduação ou MBA (58,7%). Finalmente, com relação às gerações, a amostra se dividiu em Baby Boomers (2,1%), Geração X (24,1%), Geração Y (60,2%) e Geração Z (15,7%). A Tabela 1 apresenta os dados.

Tabela 1 – Dados demográficos dos participantes

Dados Demográficos	Categorias	Frequência	%
Sexo	Masculino	89	46,6%
	Feminino	102	53,4%
Estado Civil	Solteiro	93	48,7%
	Casado/mora junto	82	42,9%
	Outro	16	8,4%
Raça	Branca	123	64,4%
	Preta / Parda	59	30,8%
	Outra	9	4,8%
Cargo	Assistentes, Analistas, Vendas	109	57,1%
	Especialistas / Coordenadores	51	26,7%
	Gerentes e Diretores	31	16,2%
Escolaridade	Ensino médio / Técnico	64	33,5%
	Graduação / MBA	112	58,7%
	Outros	15	7,8%
Geração	Baby Boomers	4	2,1%
	X	42	22%
	Y	115	60,2%
	Z	30	15,7%

### Instrumentos de medida

Para medir a percepção de liderança ética e humilde, bem como engajamento e valores com relação ao trabalho, foram utilizadas escalas previamente validadas, conforme apresentadas a seguir. Os instrumentos foram todos mensurados seguindo uma escala Likert de 5 pontos, que variava em função da importância ou valorização dada a cada afirmativa.

**Eticalidade da liderança.** Para mensurar a importância dada à eticalidade da liderança foram utilizados os 10 itens da escala de Liderança Ética de Brown e Treviño (2005), a Ethical Leadership Scale (ELS), a qual combina as características e comportamentos pessoais (dimensão da pessoa moral) com os comportamentos de liderança moral (dimensão do gerente moral). Os participantes eram solicitados que indicassem em que medida acreditam que seja importante que o líder “Explique o que é esperado dos empregados em termos de comportamento ético/integro” ou que “Discipline os funcionários que violem padrões éticos”. O alpha de Cronbach para a escala foi de  $\alpha = 0,78$ .

**Humildade da liderança.** Para mensurar a importância dada à humildade da liderança foram utilizados os 9 itens da escala adaptada por Owens *et al.* (2013), a Expressed Humility Scale (EHS) ou Escala de Expressão da Liderança Humilde. A escala captura as três dimensões da liderança humilde: a capacidade do líder de se perceber com exatidão a apreciação das forças e contribuições dos outros; e a capacidade do líder em aprender com os outros. Os participantes eram solicitados que indicassem em que medida acreditam que seja importante que o líder “Reconheça quando outras pessoas possuem mais conhecimento a habilidades que ele/ela”, que “Reconheça as qualidades dos outros” ou que “Esteja aberto para ouvir as ideias alheias”. O alpha de Cronbach para a escala foi de  $\alpha = 0,81$ .

**Engajamento.** A medição do Engajamento será feita através da Escala de Engajamento no Trabalho - Versão Reduzida (UWES-9), pois apresenta a vantagem de ser mais parcimoniosa e de fácil aplicação, sem perda de confiabilidade dos escores. O alpha de Cronbach para a escala foi de  $\alpha = 0,70$ .

**Valores no Trabalho.** Para medir a importância dada aos valores relacionados ao trabalho, utilizamos os cinco itens adotados por Mencl e Lester (2014). Os participantes deveriam indicar em que medida valorizam, numa escala de 1 = Valorizo pouco ou nada a 5 = valorizo extremamente,

os seguintes aspectos do trabalho: (1) *valorização de diversidade*, (2) *aprendizado contínuo*, (3) *progressão na carreira* e (4) *feedback* e (5) *reconhecimento imediatos*. O alpha de Cronbach para a escala foi de  $\alpha = 0,74$ .

**Valores relacionados às organizações.** Para medir a importância dada aos valores relacionados ao que as organizações oferecem, adotamos os seis itens utilizados por Mencil e Lester (2014). Os participantes deveriam indicar em que medida valorizam, numa escala de 1= valorizo pouco ou nada a 5 = valorizo extremamente, os seguintes aspectos do trabalho: (1) *Estar numa organização que dê equilíbrio entre a vida profissional e pessoal*, (2) *Ser colocado para trabalhar com desafios*, (3) *Ser envolvido em decisões organizacionais* (4) *Ser recompensado financeiramente*, (5) *Trabalhar em equipe* e (6) *Ter arranjos flexíveis*. O alpha de Cronbach para a escala foi de  $\alpha = 0,72$ .

**Variáveis de Controle.** Gênero, idade, raça (branca), nível hierárquico e, para as regressões, os valores relacionados ao trabalho e às organizações.

## RESULTADOS

Os resultados gerais do modelo apontam que todas as cargas fatoriais, normalizadas, foram acima de 0,60. Com relação aos valores de Composite Reliability (CR) e Average Variance Extracted (AVE) das medidas, nossos resultados mostraram valores aceitáveis para ambos, com CR acima de 0,74 e AVE maior que 0,50. Com relação à validade discriminante, a raiz quadrada do AVE para cada variável foi maior que as correlações entre a variável e todas as outras variáveis latentes, demonstrando que todas as variáveis do modelo atual possuem validade discriminante adequada (Fornell & Larcker, 1981).

A Tabela 2 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis pesquisadas.

Tabela 2 – Médias, desvios-padrão e correlações

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Gênero	1,47	0,50	1										
2. Idade	36,0	10,6	0,16*	1									
3. Escolaridade	2,13	1,22	-0,00	-0,07	1								
4. Estado Civil	1,63	0,75	0,03	0,33**	0,12	1							
5. Raça (Branca)	0,64	0,48	-0,03	0,13	-0,05	0,05	1						
6. Cargo	1,70	0,87	0,25**	0,20**	0,08	0,10	0,02	1					
7. Geração	1,90	0,67	-0,14	-0,90**	0,07	-0,29**	-0,12	-0,24**	1				
8. Valores Trab.	4,41	0,52	-0,06	0,11	-0,09	0,01	0,11	0,04	-0,19**	1			
9. Valores Org.	4,51	0,55	-0,19**	0,08	-0,10	-0,04	0,08	-0,07	-0,14*	0,72**	1		
10. Eticalidade	4,40	0,55	-0,01	0,23**	-0,13	-0,06	0,06	0,01	-0,29**	0,58**	0,59**	1	
11. Humildade	4,54	0,50	-0,03	0,07	-0,12	-0,13	0,06	0,05	-0,16*	0,62**	0,68**	0,60**	1
12. Engajamento	3,88	0,69	-0,03	0,06	-0,14	-0,02	0,04	0,01	-0,11	0,47**	0,49**	0,50**	0,47**

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ .

### Teste de Hipóteses

As primeiras hipóteses propostas pelo modelo buscavam testar a influência positiva da eticalidade e da humildade no engajamento dos funcionários. Os resultados mostram que tanto a eticalidade quanto a humildade estão positivamente relacionadas com o engajamento ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,001$  e  $\beta = 0,20$ ,  $p < 0,05$ , respectivamente). Os resultados suportam H1 e H2. Tais regressões foram rodadas com o controle das variáveis Gênero, Idade, Raça, Nível, Geração e Importância dos Valores do Trabalho e da Organização. A Tabela 3 apresenta o detalhamento da regressão.

As Hipóteses 3 e 4 e 5 buscavam comparar de que forma as gerações percebem os valores, sejam estes relacionados ao trabalho ou à organização (H3 e H4), bem como a percepção de eticalidade, humildade e engajamento (H5 a, b e c). Para testar tais hipóteses foram realizadas comparações de médias.

Tabela 3 – Regressão: Efeitos da ética e da humildade no Engajamento

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
<i>Variáveis de Controle</i>					
Gênero	-0,04	0,05	0,05	0,03	0,03
Idade	0,06	-0,01	-0,06	-0,07	-0,02
Raça	0,03	-0,01	-0,01	0,00	-0,01
Cargo	0,01	0,01	0,01	0,02	-0,00
<i>Geração e Valores</i>					
Valores Trabalho		0,23*	0,22*	0,14	0,17
Valores Organização		0,34***	0,34***	0,23*	0,23*
Geração			-0,06	-0,02	-0,02
<i>Liderança</i>					
Eticalidade				0,29***	
Humildade					0,20*
Teste F	0,29	11,29***	9,66***	10,62***	9,26***
R2	0,01	0,26	0,27	0,32	0,29

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001.

A Tabela 4 apresenta os resultados das comparações de médias, que apontam para uma diferença significativa com relação às variáveis de interesse e a Tabela 5 apresenta o ranking das médias. De maneira geral, os resultados apontam que há diferenças na percepção da eticalidade, da humildade e dos valores, mas não com relação ao engajamento. Dessa forma, os resultados permitem suportar a Hipótese 3 (diferenças nos valores com relação ao trabalho) e as Hipóteses H5a e H5b (diferenças nas percepções de eticalidade e humildade). Já a hipótese 4 (diferenças nos valores com relação às organizações) e a Hipótese H5c (diferenças no engajamento), estas não apresentaram diferenciação.

Tabela 4 – Comparação de médias em função das gerações

Gerações	Valores Trab. (H3)	Valores Org. (H4)	Eticalidade (H5a)	Humildade (H5b)	Engajamento (H5c)
Baby Boomers	4,38	4,35	4,45	4,47	4,08
Geração X	4,56	4,61	4,65	4,72	4,05
Geração Y	4,41	4,54	4,39	4,50	3,82
Geração Z	4,18	4,27	4,10	4,44	3,84
Teste F	3,18*	2,69*	6,61***	2,70*	1,23

\* p ≤ 0,05; \*\* p ≤ 0,01; \*\*\* p < 0,001

A Hipótese 6, finalmente, sugeria que a geração atuaria como variável moderadora na relação entre a eticalidade da liderança e engajamento (H6a) e humildade da liderança e engajamento (H6b). Para testar tais hipóteses foram realizadas regressões múltiplas utilizando o Process no SPSS (Preacher et al., 2007).

Tabela 5 – Ranking das médias em função das gerações

Gerações	Valores Trab.	Valores Org.	Eticalidade	Humildade	Engajamento
Baby Boomers	1	1	2	2	1
Geração X	1	1	1	1	1
Geração Y	1	1	2	2	1
Geração Z	2	2	3	2	1

Os resultados mostram que as gerações moderam a relação entre a eticalidade e o engajamento, uma vez que a interação foi significativa ( $\beta = -0,12$ ,  $p < 0,05$ ). De mesma forma, as gerações moderam a relação entre a humildade e o engajamento ( $\beta = -0,11$ ,  $p < 0,05$ ). Nas moderações, os efeitos diretos da liderança permanecem significantes. A tabela 6 apresenta os resultados da regressão.

Tabela 6 - Resultados da regressão para modelos de moderação

Engajamento				
	VI: Eticalidade		VI: Humildade	
<b>Variáveis de Controle</b>				
Gênero		0,02		0,04
Idade		-0,01		0,01
Raça		0,03		0,02
Cargo		0,02		0,01
Valores Trabalho		0,10		0,12
Valores Organização		0,16*		0,19*
<b>Liderança e Geração</b>				
Eticalidade		0,24***		
Humildade			0,15*	
Geração		-0,01		0,02
Interação				
Eticalidade x Geração		-0,12*		-0,11*
Humildade x Geração				
Teste F		4,87*		4,82*
R2 ( $\Delta R^2$ após interação)		0,34 (0,38)		0,31 (0,33)
Resultados da moderação	Coef. (SE)	95% IC LI - LS		Coef. (SE) 95% IC LI - LS
Geração BB, X	0,34 (0,08)	0,18; 0,50		0,25 (0,08) 0,09; 0,40
Geração Y, Z	0,14 (0,07)	0,01; 0,27		0,05 (0,08) -0,10; 0,20

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

CI intervalo de confiança, LI = limite inferior de IC; LS = limite superior de IC

Conforme apresentado na Tabela 6, as Gerações BB e X possuem um efeito mais forte na relação entre eticalidade e engajamento que as gerações Y e Z. Diferentemente, apesar do efeito de interação positivo, a relação entre humildade e ética ocorre apenas para as Geração BB e X. O efeito da humildade no engajamento para as Gerações Y e Z deixa de existir. As Figuras 2 e 3 apresentam tais resultados.

Figura 2 - Moderação das gerações na relação entre eticalidade e engajamento

5

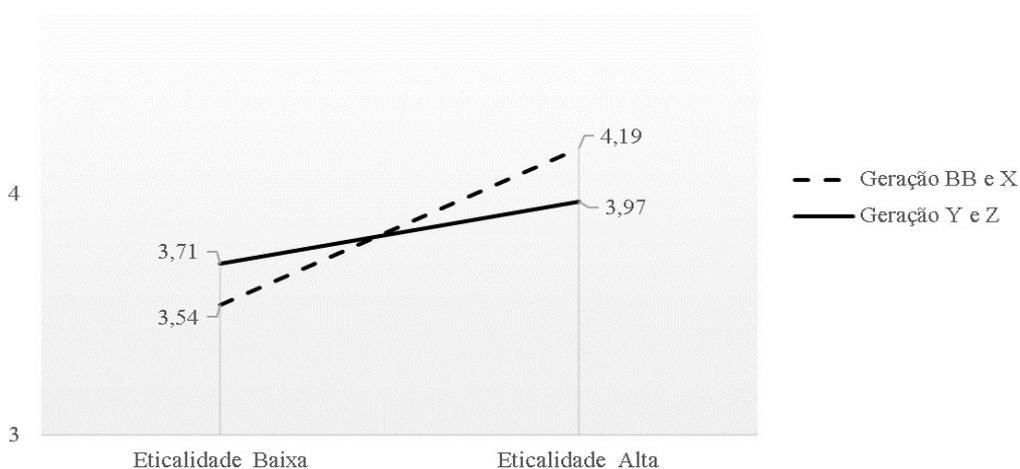
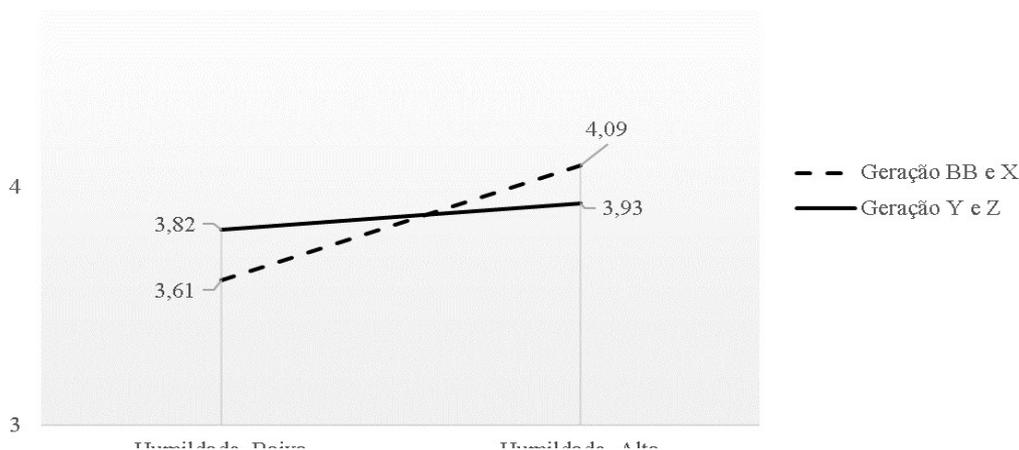


Figura 3 - Moderação das gerações na relação entre humildade e engajamento



O Quadro 2 resume as hipóteses que foram propostas, as variáveis envolvidas e as relações esperadas, bem como o resultado final encontrado.

Quadro 2 – Resumo das hipóteses e resultados

Hipótese		Resultado
H1	A percepção de eticalidade na liderança está positivamente relacionada com o engajamento.	Suportada
H2	A percepção de humildade na liderança está positivamente relacionada com o engajamento.	Suportada
H3	As gerações apresentarão diferenças significantes com relação aos valores do trabalho.	Suportada
H4	As gerações não apresentarão diferenças significantes com relação aos valores organizacionais.	Não suportada
H5a	As gerações apresentam diferenças significantes na valorização da liderança ética.	Suportada
H5b	As gerações apresentam diferenças significantes na valorização da liderança humilde.	Suportada
H5c	As gerações apresentam diferenças significantes na valorização do engajamento.	Não Suportada
H6a	As gerações possuem efeito moderador na relação entre percepção de eticalidade da liderança e engajamento.	Suportada
H6b	As gerações possuem efeito moderador na relação entre percepção de humildade da liderança e engajamento.	Parcialmente Suportada

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se entender como a percepção da eticalidade e da humildade na liderança influencia o engajamento das gerações Y e Z no trabalho. Teoricamente, essas gerações preferem líderes transformacionais, uma característica mais associada à liderança humilde do que à liderança ética, que envolve recompensas e punições conforme as normas. A hipótese 6 demonstrou que, embora a percepção de eticalidade da liderança tenha um efeito moderador no engajamento, a humildade não leva necessariamente a um maior engajamento, indicando que as metas são atingidas por recompensas ou treinamento.

Nossos achados confirmam que a eticalidade e a humildade do líder estão positivamente relacionadas ao engajamento dos subordinados. A Hipótese 1 está alinhada com Brown et al. (2005) e Kuoppala et al. (2008), que sugerem que comportamentos de liderança ética aumentam o bem-estar no trabalho ao dar sentido às tarefas e destacar o impacto das metas de grupo (Feng et al., 2016; Piccolo et al., 2010; Yidong & Xinxin, 2013; Zhu et al., 2004). De forma semelhante, a Hipótese 2 concorda com pesquisas anteriores que associam a humildade do líder ao engajamento no trabalho, contribuindo para o desempenho organizacional através da aprendizagem e resiliência (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Owens & Hekman, 2012; Ou et al., 2014; Owens et al., 2015).

A diferenciação na percepção sobre valores intrínsecos e extrínsecos que cada geração atribui ao trabalho, confirmada pelas hipóteses H3 e H4, está de acordo com pesquisas anteriores (Espinoza & Ukleja, 2016; Kaifi et al., 2012; Stewart et al., 2017; Thompson & Gregory, 2012). A Hipótese 5 revelou diferenças nas percepções das gerações quanto à valorização da eticalidade e humildade, mas não no engajamento, destacando a ausência de estudos comparativos na literatura.

A Hipótese 6 sugere que a humildade não engaja mais a Geração Z, contrariando a revisão teórica que apontava para uma intolerância a lideranças arbitrárias e uma valorização de liberdade e autonomia devido à tecnologia atual. O método quantitativo utilizado revelou uma preferência não explícita por um estilo de liderança transformacional.

A liderança humilde, que empodera o trabalhador através da motivação baseada em conhecimentos e preferências das gerações Y e Z, não se mostrou efetiva para o engajamento, contrariando expectativas bibliográficas. A extensão da preferência por liderança ética e seu impacto no engajamento necessita de investigação aprofundada, fornecendo maior compreensão de como liderar efetivamente a Geração Z. Entender e se relacionar com essa geração pode proporcionar uma vantagem competitiva para as organizações.

O presente trabalho se propôs a estudar as diferenças geracionais de percepção e efeitos da liderança ética e humilde no engajamento, visando facilitar a escolha de um estilo de liderança que promova o engajamento de seus liderados de diferentes. Como vimos, a relação entre eticalidade e engajamento é mais forte entre trabalhadores das gerações BB e X do que das gerações Y e Z. Porém, apesar do efeito de interação positivo, a relação entre humildade e ética ocorre apenas para as Geração BB e X, sendo que o efeito da humildade no engajamento para as Gerações Y e Z deixa de existir. Portanto, concluímos que a percepção da eticalidade da liderança, que mescla estilos de liderança transformacional e transacional, é mais efetiva para o engajamento das gerações mais novas, sendo a principal contribuição do presente trabalho.

A evidência empírica atual sugere que trabalhadores da geração Z serão difíceis de motivar. Em vários estudos, eles veem o trabalho como menos central em suas vidas, são mais propensos a valorizar o lazer e dizem que estão menos dispostos a trabalhar duro. É claro que é difícil prever como essas atitudes afetam o comportamento e se elas realmente causam (ou causarão) um declínio na produtividade ou problemas com retenção. Mais pesquisas devem tentar conciliar essa descoberta aparentemente paradoxal. Estratégias para fazer com que os funcionários se envolvam mais em seu trabalho podem precisar ser desenvolvidas pois, com menos funcionários dizendo que o trabalho é importante para eles, o local de trabalho moderno pode estar caminhando para o mesmo nível de não envolvimento. Há definitivamente algumas diferenças significativas entre as gerações e elaborar estratégias que atraiam membros acima da média é o que as organizações devem buscar. Afinal, a liderança enfrentará muitos desafios nas próximas décadas, e um dos mais importantes será contratar, reter e motivar os jovens funcionários que, em poucos anos, serão a parte dominante da força de trabalho.

A extensão das preferências de liderança ética no engajamento não é clara, podendo ser explorada em investigações futuras. A descoberta de que a eticalidade é mais efetiva para o engajamento colabora para desmistificar a preferência por liderança autônoma, demonstrando que o sistema de recompensas e punições pode ser aplicado de maneira positiva e inclusiva.

Apesar de suas contribuições, o estudo possui limitações, como a amostra relativamente restrita, e a coleta de dados por meio de um único questionário, que pode resultar no viés do método comum. Pesquisas futuras devem considerar contextos geográficos e sociais específicos, pois membros de uma região não possuem necessariamente as mesmas preferências de liderança. O estudo não interpretou dados considerando gênero, etnia, educação e experiência profissional. Pesquisas futuras podem aprofundar o tema e avaliar a aplicabilidade e amplitude da eticalidade da liderança com outros grupos de participantes e contextos.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, I.; GAO, Y. Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, v. 56, n. 9, p. 1991-2005, 2018.
- ARGANDONA, A. Humility in management. *Journal of Business Ethics*, v. 132, n. 1, p. 63-71, 2015.
- ASIF, M.; QING, M.; HWANG, J.; SHI, H. Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, v. 11, n. 16, 2019.
- BANDURA, A. Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy. *American Psychologist*, v. 41, n. 12, p. 1389-1391, 1986.
- BANDURA, A. The anatomy of stages of change. *American Journal of Health Promotion*, v. 12, n. 1, p. 8-10, 1997.
- BASFORD, T. E.; OFFERMANN, L. R.; BEHREND, T. S. Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, v. 119, n. 1, p. 99-117, 2014.
- BENCSIK, A.; HORVÁTH-CSIKÓS, G.; JUHÁSZ, T. Y and Z Generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, v. 8, n. 3, 2016.
- BOJE, D. M.; OSWICK, C.; FORD, J. D. Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 4, p. 571-577, 2004.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.
- CHUGHTAI, A. A. Can ethical leadership enhance employees' work engagement? *Business & Management Review*, v. 4, n. 3, 2014.
- CHUGHTAI, A.; BYRNE, M.; FLOOD, B. Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, v. 128, n. 3, p. 653-663, 2015.
- DE HOOGH, A. H. B.; DEN HARTOG, D. N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, v. 19, n. 3, p. 297-311, 2008.
- DE HOOGH, A. H. B.; DEN HARTOG, D. N. Ethical leadership: The socially responsible use of power. In: *Power and Interdependence in Organizations* (pp. 338-354). Cambridge University Press, 2009.
- DEN HARTOG, D. N. Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 2, n. 1, p. 409-434, 2015.
- DEN HARTOG, D. N.; BELSCHAK, F. D. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, v. 107, n. 1, p. 35-47, 2012.
- ESPINOZA, C.; UKLEJA, M. *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. John Wiley & Sons, 2016.
- EXLINE, J. J.; GEYER, A. L. Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, v. 3, n. 2, p. 95-114, 2004.
- EXLINE, J. J.; HILL, P. C. Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, v. 7, n. 3, p. 208-218, 2012.
- FENG, C.; HUANG, X.; ZHANG, L. A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, v. 29, n. 6, p. 855-877, 2016.
- FERREIRA, M. P.; MANÉ, M. A.; ALMEIDA, M. R. Application of project GLOBE's cultural dimensions in evaluating ethical leadership: An intercultural study in Portugal and Guinea Bissau. *Revista de Administração da UFSM*, v. 10, n. 2, p. 245-264, 2017.
- HALBESLEBEN, J. R. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In: *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, v. 8, n. 1, p. 102-117, 2010.

- HANSEN, S. D.; ALGE, B. J.; BROWN, M. E.; JACKSON, C. L.; DUNFORD, B. B. *Ethical leadership and employee commitment: A multifoci social exchange perspective*. International Association of Conflict Management. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/42001996>. Acesso em: 21 nov. 2021.
- HASSAN, R. Factors influencing turnover intention among technical employees in Information technology organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, v. 3, n. 9, p. 120-137, 2014.
- KAIFI, B. A.; NAFEI, W. A.; KHANFAR, N. M.; KAIFI, M. M. A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 24, p. 88, 2012.
- KALSHOVEN, K.; DEN HARTOG, D. N.; DE HOOGH, A. H. B. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 51-69, 2011.
- KIM, W. G.; BRYMER, R. A. The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 2011.
- KOMPASO, S. M.; SRIDEVI, E. S. Engajamento dos funcionários: A chave para melhorar o desempenho. *International Journal of Business and Management*, v. 5, p. 89, 2010.
- KUOPPALA, J.; LAMMINPÄÄ, A.; LIIRA, J.; VAINIO, H. Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, v. 50, n. 8, p. 904-915, 2008.
- LI, Y.; XU, J.; TU, Y.; LU, X. Ethical leadership and subordinates' occupational well-being: A multi-level examination in China. *Social Indicators Research*, v. 116, p. 823-842, 2014.
- LINDBLOM, A.; KAJALO, S.; MITRONEN, L. Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, v. 53, n. 7, p. 1642-1658, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0126>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- LIU, J.; SIU, O. L.; SHI, K. Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, v. 59, n. 3, p. 454-479, 2010.
- LOPES, V. R. J. *As Duas Faces Da Mesma Moeda: Os Efeitos Da Humildade E Eticalidade Do Líder No Comprometimento E Desempenho Dos Servidores Do Tesouro Nacional*. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2020.
- MELÉ, D. *Business ethics in action: Seeking human excellence in organizations*. Disponível em: <https://philpapers.org/rec/MELBEI>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- MELÉ, D. Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n. 1, p. 227-244, 2009.
- MELÉ, D. The practice of networking: An ethical approach. *Journal of Business Ethics*, v. 90, n. 4, p. 487-503, 2009.
- MORRIS, J. A.; BROTHERIDGE, C. M.; URBANCZYK, E. M. A model of ethical leadership and its influence on organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, v. 50, p. 111-123, 2004.
- MURRAY, B. *10 Aspects of Ethical Leadership*. Disponível em: <https://www.leadervalues.com>. Acesso em: 16 nov. 2021.
- MURPHY, W. M.; ALLEN, R. P. Creating and sustaining an ethical workplace culture. *Journal of Business Ethics*, v. 30, p. 281-291, 2014.
- NIEBUHR, R. The nature and destiny of man: A Christian interpretation. *Journal of Business Ethics*, v. 47, n. 5, p. 871-883, 2015.
- PARKER, S. K.; WALL, T. D.; CORDOBA, A. Job characteristics and employee outcomes: The mediating role of employee experiences. *Journal of Applied Psychology*, v. 62, n. 3, p. 517-521, 2016.
- ROBERTS, L. M.; HIGGINS, E. T.; BREITBART, L. A framework for promoting ethical leadership in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 89, n. 4, p. 249-263, 2011.
- WILLIAMS, M. L.; JONATHAN, T. Transformational leadership and performance outcomes in organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 825-851, 2015.

WONG, L. C.; DOOLIN, L.; MENDEZ, F. The effects of ethical leadership and empowerment climate on organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, v. 130, p. 1-22, 2015.

YIDONG, T.; XINXIN, L. How ethical leadership influences employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 2, p. 441-455, 2013.

ZHU, W.; MAY, D. R.; AVOLIO, B. J. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 11, n. 1, p. 16-26, 2004.

# Habilidades de liderança requeridas: a percepção de servidores públicos que atuam como líderes de linha de frente

Adalberto dos Santos Corrêa  
Paulo Roberto de Mendonça Motta

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo analisar como servidores públicos que ocupam posições de liderança de equipes de linha de frente percebem as habilidades de liderança necessárias ao seu trabalho de líder. Inicialmente foi feito um levantamento das habilidades exigidas, que serviram de base para a elaboração de um roteiro semiestruturado. Identificados os requisitos mais exigidos e de menor domínio, na autopercepção dos respondentes, utilizou-se uma amostragem por conveniência para a aplicação das entrevistas. A partir dos requisitos de habilidades de liderança avaliados, os líderes de linha de frente avaliaram que precisam de habilidades técnicas (*hard skills*) e gerenciais (*soft skills*) para o exercício de uma liderança eficaz. Também foi identificado que servidores públicos são designados como líderes de equipes sem serem submetidos a processo seletivo específico e sem participarem de programas de capacitação prévios. Como implicação prática, os resultados apresentados podem auxiliar instituições públicas a estabelecerem programas de capacitação voltados para o desenvolvimento de atuais e de futuros líderes. Uma vez identificadas as oportunidades de melhorias, as organizações poderão aumentar a capacidade das lideranças, de modo a atuarem no desenvolvimento dos membros de suas equipes, os quais são responsáveis pela prestação de serviços públicos essenciais à população.

**Palavras-chave:** Habilidades de Liderança. Habilidades gerenciais. Liderança. Setor público.

## INTRODUÇÃO

Presenciamos um período de profundas mudanças que exigem lideranças cada vez mais preparadas para conduzir seus liderados, incluindo cenários em que equipes inteiras trabalham em regime de *home office*. Isso exige a mudança de postura da liderança tradicional, baseada em comando e controle, para uma liderança transformacional, focada em mobilizar e motivar equipes (MARTINS; MARINI, 2014).

Considerando a necessidade de termos líderes preparados para um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, não podemos acreditar que a existência de concursos públicos para o preenchimento de cargos seja suficiente para selecionar, ao mesmo tempo, excelentes técnicos e bons líderes. McClelland (1973) já questionava a confiabilidade de testes de inteligência para a predição do grau de qualificação de indivíduos durante processos seletivos para empregos. Ainda, a simples existência de uma estrutura hierárquica formalmente instituída, típica do Poder Executivo, pode não ser suficiente para garantir o alcance dos resultados esperados pela administração pública.

Em que pese a existência de muitos estudos teóricos sobre as competências necessárias aos administradores públicos (DENHARDT, 2001; HORTON, 2000; KEINERT, 1994; NOORDEGRAAF, 2000; VALADÃO JÚNIOR *et al.*, 2017), Jena e Sahoo (2014) apontam para uma lacuna na literatura, tendo em vista a falta de uma escala de mensuração adequada para a avaliação do desempenho de executivos, comparando-o com seus requisitos de competências de liderança.

Desta forma, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: *Qual a relação entre os requisitos de habilidades de liderança exigidos e observados, na autopercepção de servidores públicos como líderes de linha de frente?* Neste estudo, o líder de linha de frente é definido como “aquele que controla diretamente colaboradores individuais, não incluídos funcionários de níveis mais elevados, como gerentes de nível médio ou altos executivos, que controlam outros líderes” (BYHAM; WELLINS, 2016, p. 22).

O estudo proposto, portanto, buscou identificar quais são os requisitos de habilidades de liderança mais exigidos para o melhor desempenho de servidores como líderes de linha de frente e, ainda,

identificar o quão preparados estes se sentem em relação a cada um dos requisitos que compõem as categorias de habilidades utilizadas como referência. Para o alcance desses objetivos, foi realizado um levantamento e entrevistas com auditores da Receita Federal.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **Competências**

Fleury e Fleury (2001, p. 184) registram que o debate sobre competência foi iniciado com o trabalho de McClelland, publicado nos Estados Unidos em 1973. Segundo o autor, a competência, característica subjacente de uma pessoa, está relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação. Com trabalhos como os de Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McLagan (1997), buscou-se identificar um conjunto de características que definiriam um desempenho efetivo ou superior, não necessariamente decorrente da inteligência. Consequentemente, profissionais de recursos humanos passaram a adotar a definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho no trabalho (MIRANDA, 2017).

No setor público, o movimento de definições de competências tem origem nos Estados Unidos e no Reino Unido, a partir da década de 1990 (HORTON, 2000). Nesse sentido, o governo brasileiro, por meio do Decreto nº 9.991/2019, estabeleceu como ponto de partida a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a qual teve como base os aportes fornecidos por estudos e proposições de organismos nacionais e internacionais (BRASIL, 2019). O decreto destaca o papel das escolas de governo e estabelece que cabe à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) “uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo Federal” (BRASIL, 2019).

A ENAP estabeleceu uma matriz de competências essenciais de liderança para o setor público, bem como as competências transversais de um setor público de alto desempenho (BRASIL, 2020a) e adotou a definição de competências da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002, p. 22):

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional.

Os modelos de competências são estruturas que identificam as habilidades, conhecimentos, aptidões e demais saberes necessários ao bom desempenho em determinado trabalho (MIRABILE, 1997). No campo das competências gerenciais, observa-se o surgimento de diferentes modelos que avançam sobre conceituações contraditórias. Mesmo assim, enquanto mecanismo integrador, os modelos de competências têm incentivado um modo mais cuidadoso de planejar treinamentos e atividades de desenvolvimento gerencial (GRZEDA, 2005). Estudos mostram que organizações adotam um modelo de competências por razões semelhantes, tais como aumentar o desempenho, integrar processos de recursos humanos, alinhar comportamentos individuais com valores organizacionais e selecionar e desenvolver planos de carreiras (STONE; WEBSTER; SCHOONOVER, 2013).

### **Habilidades de liderança**

A maior predominância de ambientes desafiadores, dinâmicos e integrados levou o conceito de liderança a novas direções. “As conceituações emergentes não negam, mas, sim, ampliam as perspectivas normalmente utilizadas para compreender a liderança e melhorar sua prática” (BIECH,

2011, p. 9). O líder, nesta vertente conceitual, é definido como aquele capaz de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam em direção à eficácia e ao sucesso da organização (YUKL, 2008).

Para este estudo, optou-se pelo modelo desenvolvido por Mumford *et al.* (2007), cujo foco são os requisitos de habilidades de liderança exigidos dos líderes para um melhor desempenho em suas atividades. Além disso, e diferentemente de estudos anteriores, desloca o foco da pessoa que exerce o trabalho (ou seja, o líder) para o trabalho em si. Dessa forma, o objeto de estudo passa a ser o trabalho do líder e as habilidades que este necessita para desempenhar seu papel da melhor forma.

Segundo o *strataplex* de liderança elaborado por Mumford *et al.* (2007), os requisitos de habilidades de liderança são agrupados em quatro categorias gerais: (1) habilidades cognitivas, (2) habilidades interpessoais, (3) habilidades de negócio e (4) habilidades estratégicas. A despeito da robustez do trabalho de Mumford *et al.* (2007), o dinamismo imposto aos ambientes de trabalho exigiu a inclusão de outros requisitos. Nesse sentido, foram considerados os conceitos definidos por Amaral *et al.* (2008), os utilizados por Miranda (2017), bem como os adotados pela ENAP (BRASIL, 2020a, 2020b).

### *Habilidades cognitivas*

As habilidades cognitivas são a base dos requisitos de habilidades de liderança (MUMFORD *et al.*, 2007). Trata-se das habilidades fundamentais exigidas para uma grande parte das atividades em que os líderes estarão envolvidos. Em que pese sua grande importância, o desenvolvimento cognitivo não garante por si só nossa capacidade de ação, a qual requer aprendizado e desenvolvimento além das habilidades cognitivas, tais como o desenvolvimento linguístico – nossa capacidade de nos comunicarmos com os outros – e o desenvolvimento psicossocial, que nos permite maior clareza e direção na expressão de nossas próprias intenções (DENHARDT, 2001).

As habilidades cognitivas estão relacionadas com capacidades de coleta, processamento e disseminação de informações, além da aprendizagem. Também fazem parte dessa categoria as habilidades de expressão oral, que envolvem a transmissão efetiva sobre o que precisa ser feito e por que precisa ser feito, além da escuta ativa, que representa a capacidade de estar sempre disposto a ouvir para compreender adequadamente e, conseqüentemente, alcançar um entendimento completo dos membros de sua equipe. De acordo com Denhardt (2001), para um administrador iniciante, essa área incluiria ainda o conhecimento factual do administrador sobre programas, políticas e processos, bem como sua compreensão intelectual do contexto moral e político em que ocorre a ação administrativa.

A capacidade de comunicação escrita também é fundamental, e inclui escrever para se comunicar efetivamente com o público e uma boa interpretação de textos para compreender grandes volumes de informação complexa. Outra importante habilidade cognitiva é a capacidade de aprender e de se adaptar. Isso é facilitado pelo domínio de habilidades de aprendizagem ativa que permitem ao líder trabalhar com novas informações e compreender suas implicações. Essas habilidades permitem ainda adaptar comportamentos e estratégias para lidar com componentes emergentes, não rotineiros e dinâmicos de seus postos de trabalho. Finalmente, as competências na área do pensamento crítico são um aspecto importante da liderança, a fim de se usar a lógica para analisar os pontos fortes e os fracos em diferentes situações no trabalho.

### *Habilidades interpessoais*

Na visão de Denhardt (2001), as habilidades interpessoais ou comportamentais de uma pessoa são aquelas formas de interação culturalmente especificadas e culturalmente aprovadas que empregamos em nossas trocas normais com outras pessoas. Ainda segundo o autor, para os que desejam ser bons administradores, essas habilidades estariam relacionadas ao desenvolvimento da comunicação, motivação, delegação, negociação, compreensão ou leitura de dicas de comportamento, ou ao envolvimento em relações de poder e autoridade. Trata-se das habilidades

que nos permitem atuar nos sistemas organizacionais e interorganizacionais para mediar disputas e influenciar os processos de mudança (DENHARDT, 2001).

Mumford *et al.* (2007) defendem que os requisitos de habilidades interpessoais envolvem as habilidades interpessoais e sociais relativas a interagir e influenciar os outros, bem como a percepção social, para permitir uma consciência em relação às reações de outras pessoas e ao porquê de reagirem daquela maneira. Essa categoria também inclui habilidades para coordenar as suas próprias ações e as de outros membros, bem como a capacidade de negociação, para reconciliar perspectivas diversas entre membros da equipe, estabelecendo relações mutuamente satisfatórias. Envolve ainda habilidades de persuasão, para influenciar os outros a serem mais eficientes no cumprimento dos objetivos organizacionais. As competências “Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal”, “Engajamento de pessoas e equipes” e “Coordenação e colaboração em rede” foram agrupadas pela ENAP (BRASIL, 2020a) na categoria denominada de “Pessoas”. Essa categoria propõe reunir competências de caráter pessoal, relacional e organizacional e associadas ao estabelecimento de interações e sinergias no âmbito da organização e da sociedade.

A partir dos conceitos adotados pela ENAP (BRASIL, 2020a), foram incluídos na categoria de habilidades interpessoais os requisitos “Engajamento de pessoas e equipes” e “Colaboração em rede”. Da mesma forma, foi incluído o requisito “Coordenação das ações de si mesmo e dos outros”, aproveitando-se do conceito estabelecido por Mumford *et al.* (2007) para o requisito “Coordenação”, considerado também em seu estudo na categoria de habilidades interpessoais. O requisito “Fornecer *feedback*” não foi elencado pela ENAP (BRASIL, 2020a) dentre as competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Por outro lado, foi utilizado por Miranda (2017) para mensurar as habilidades cognitivas, o que contraria o proposto por Missel (2012). A autora defende que o *feedback* é essencial no mundo corporativo para o alcance da excelência da performance de equipes e está relacionado com o desenvolvimento da competência interpessoal (MISSEL, 2012, p. 23). Nesse sentido, o requisito “Fornecer *feedback*” foi considerado uma das variáveis essenciais para a mensuração das habilidades interpessoais (ILGEN; FISHER; TAYLOR, 1979).

### *Habilidades de negócio*

Esta categoria envolve habilidades relacionadas a áreas funcionais específicas que criam o contexto em que a maioria dos líderes trabalham, como, por exemplo, a gestão dos recursos materiais e a análise de operações. Mumford *et al.* (2007) destacam a importância dos requisitos de habilidades de negócio para que os gestores tomem decisões sobre a aquisição e a alocação de equipamentos, tecnologia e materiais. Além disso, habilidades de negócio envolvem as habilidades específicas da gestão de recursos humanos, para identificar, motivar, desenvolver e promover indivíduos em seu trabalho, bem como para a gestão dos recursos financeiros da unidade organizacional.

Por outro lado, a ENAP (BRASIL, 2020a) organizou as competências “Gestão para resultados” e “Geração de valor para o usuário” em uma categoria denominada “Resultados”, acreditando que tais competências estão relacionadas ao desempenho e à orientação para resultados. Por esse motivo, os dois requisitos foram considerados como variáveis indicadoras das habilidades de negócio. Os requisitos “Organização de equipes” e “Organização e planejamento” foram as variáveis selecionadas para fechar o elenco de requisitos adotados para a mensuração das habilidades de negócio. Tais requisitos foram escolhidos para compor as variáveis de acordo com os conceitos definidos por Amaral *et al.* (2008) e considerando-se as definições de Mumford *et al.* (2007) para essa categoria de habilidades.

### *Habilidades estratégicas*

Trata-se de habilidades altamente conceituais necessárias para se ter uma visão sistêmica e, assim, entender a complexidade, lidar com a ambiguidade e influenciar a organização. Esta categoria

inclui as habilidades relacionadas ao planejamento e à percepção sistêmica, que exigem desenvolver um modelo de como um sistema deve funcionar e determinar quando mudanças importantes para o sistema devem ocorrer, ou se são passíveis de ocorrer. Estão relacionadas com as habilidades de identificação de consequências decorrentes e de problemas-chave, o que permite a compreensão das relações causais no ambiente e de seus resultados em longo prazo (YUKL, 2008). As relações causais e seus resultados são referidos por Jacobs e colaboradores (1987, 1992 *apud* MUMFORD *et al.*, 2007) como a criação de um mapa de relação causa-efeito, que define os elementos importantes, os eventos e as relações no ambiente do líder. A identificação dos componentes desse mapa permite ao líder reconhecer as relações entre problemas e oportunidades e, então, escolher estratégias apropriadas para lidar com eles. As habilidades estratégicas também têm um componente significativo para a identificação e a solução de problemas (MUMFORD *et al.*, 2007). Por fim, de modo a trazer ao modelo de competências analisado requisitos que reflitam as necessidades atuais e as futuras (ANTONACOPOULOU; FITZGERALD, 1996), foram incorporados a essa categoria os requisitos “Inovação e mudança”, “Gestão de crises” e “Visão de futuro” (BRASIL, 2020a).

## MÉTODO

A presente pesquisa assume uma abordagem metodológica qualitativa, realizada com líderes da Receita Federal do Brasil (RFB). Em que pese a utilização inicial de um levantamento digital, os procedimentos qualitativos podem estar baseados em múltiplas fontes de dados, podendo se valer de diferentes estratégias de investigação. A concepção filosófica adotada no estudo é construtivista, na medida em que busca confiar o máximo possível nas visões dos participantes. A análise de conteúdo, segundo as etapas técnicas propostas por Bardin (2011), foi a metodologia empregada para analisar as diferentes fontes de conteúdo verbais e não verbais.

A coleta e análise preliminar dos dados, considerando Creswell (2010) e Bardin (2011), englobou as seguintes etapas:

- Definição dos requisitos de habilidades de liderança a serem mensurados, montagem de um glossário sobre os requisitos de habilidades de liderança, agrupamento das habilidades de liderança segundo Mumford *et al.* (2007);
- Montagem de questionários, tendo por referência os requisitos de habilidades de liderança definidos por Mumford *et al.* (2007), complementados e pontualmente substituídos por requisitos mais atuais (MIRANDA, 2012; AMARAL *et al.* 2008; BRASIL, 2020a);
- Montagem do roteiro de entrevistas;
- Estudo piloto: realização de testes com servidores voluntários em relação ao conteúdo, à estrutura e ao funcionamento do software utilizado para a aplicação dos questionários;
- Obtenção da relação de indivíduos selecionados para a coleta de dados;
- Aplicação dos questionários digitais. A amostra foi obtida a partir de uma relação de 125 servidores que se enquadravam no perfil definido para o estudo. Dos convidados a participar do levantamento, houve um retorno de 47 respostas.
- Análise dos dados.
- Realização de 14 entrevistas semiestruturadas, realizadas pelo Microsoft Teams.
- A análise e a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas foram realizadas por meio da análise de conteúdo, envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Os requisitos de habilidades de liderança mapeados na literatura e que serviram de base para este estudo estão destacados no Quadro 1.

Quadro 1 – Requisitos de habilidades mapeados na literatura

<b>Autores</b>	<b>Habilidades cognitivas</b>	<b>Habilidades Interpessoais</b>	<b>Habilidades de negócio</b>	<b>Habilidades Estratégicas</b>
Mumford et al. (2007)	Escuta ativa; Aprendizagem ativa; Compreensão de leitura; Comunicação oral; Comunicação escrita; Pensamento crítico.	Percepção social; Negociação; Persuasão; Coordenação.	Análise de operações; Gestão de recursos materiais.	Percepção de sistemas; Avaliação de sistemas; Identificação de consequências futuras; Identificação de problemas; Identificação de problemas-chave.
Amaral et al. (2008)	Capacidade de redação; Saber ouvir; Extrair dados relevantes; Pensamento analítico; Processamento e análise de dados.	Negociação.	Organização e planejamento; Organização de equipes.	
Brasil (2020a)		Coordenação das ações de si mesmo e dos outros; Engajamento de pessoas e equipes; Colaboração em rede.	Geração de valor para o usuário; Gestão para resultados.	Gestão de crises; Inovação e mudança; Visão de futuro.
Miranda (2012)		Fornecer feedback.		

Fonte: Elaborado pelos autores.

## RESULTADOS

### *Etapa quantitativa*

Na etapa quantitativa, para cada uma das habilidades gerenciais, foi perguntado aos participantes o quanto cada habilidade era exigida no exercício da sua liderança (1=pouco exigida; 4= extremamente exigida) e, em seguida, o nível de domínio dessa habilidade (1=muito pouco domínio; 10=domínio totalmente). A Tabela 1 apresenta a síntese desses resultados.

### *Etapa Qualitativa*

Na etapa qualitativa, foram entrevistados 14 servidores que ocupavam cargos de liderança de equipes de linha de frente, sendo 10 homens e 4 mulheres, com idade média de 42,5 anos. Em média, os participantes tinham 11,7 subordinados e pouco mais de 2 anos no exercício da chefia atual. Cabe ainda destacar que cinco participantes estavam exercendo seu primeiros cargos de liderança na RFB.

Tabela 1 – Síntese dos resultados do levantamento

Habilidades	Requisitos	Nível de exigência		Nível de Domínio	
		Média	DP	Média	DP
Cognitivas	Comunicação escrita	3,55	0,54	8,30	0,97
	Compreensão de leitura	3,38	0,64	8,09	1,27
	Pensamento crítico	3,34	0,56	7,79	1,29
	Escuta ativa	3,45	0,50	7,62	1,31
	Aprendizagem ativa	3,55	0,50	7,60	1,41
	Comunicação oral	3,32	0,62	7,38	1,45
	Processamento e análise de dados	3,09	0,79	6,81	1,88
	Extração de dados relevantes	3,23	0,69	6,72	1,90
Interpessoais	Percepção social	3,17	0,69	7,57	1,41
	Coord. das ações de si mesmo e outros	3,23	0,69	7,21	1,50
	Negociação (Gestão de conflitos)	2,98	0,79	7,17	1,53
	Persuasão	3,21	0,77	7,11	1,48
	Engajamento de pessoas e equipes	3,23	0,75	6,98	1,63
	Fornecer feedback	3,00	0,68	6,79	1,69
	Colaboração em rede	2,91	0,85	6,70	1,80
Negócios	Organização e planejamento	3,36	0,63	7,66	1,33
	Organização de equipes	3,21	0,71	7,47	1,47
	Gestão para resultados	3,17	0,66	7,15	1,53
	Gestão de recursos materiais	2,34	0,88	6,91	2,16
	Geração de valor para o usuário	2,74	0,81	6,87	1,96
	Análise de operações	2,47	0,79	6,40	1,77
Estratégicas	Identificação de problemas-chave	3,02	1,11	7,53	1,27
	Identificação de problemas	3,04	1,09	7,45	1,46
	Identificação de consequências futuras	2,89	1,16	7,17	1,56
	Gestão de crises	2,85	1,18	7,00	1,73
	Inovação e mudança	2,91	1,13	6,91	1,99
	Percepção de sistemas	2,66	1,14	6,87	1,51
	Visão de futuro	2,85	1,12	6,70	1,83
	Avaliação de sistemas	2,46	1,03	6,43	1,87

### Habilidades cognitivas

Segundo Gillen e Carroll (1985 *apud* Mumford *et al.*, 2007), a maior parte do tempo dos gestores envolve tarefas que se baseiam nessas habilidades cognitivas. Dos requisitos que compunham a categoria habilidades cognitivas, o apontado como o de maior nível de exigência foi “aprendizagem ativa”. Sendo assim, os entrevistados foram instados a se manifestarem sobre como empregavam esse requisito, na prática, nas suas funções de líderes de equipes de linha de frente:

[...] A gente trabalha... atua numa área onde a mudança é uma constante. Mudanças legislativas, até mesmo capazes de afetar a própria estrutura, a forma de se organizar para trabalhar. Então eu acredito que essa é uma habilidade, assim, primordial. (Entrevistado 11)

A necessidade de estarem prontas para novas realidades parece ser a marca dessas lideranças, que muitas vezes precisam se valer de ferramentas informais para a obtenção do conhecimento. A análise desse requisito também destacou a importância da aprendizagem ativa a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os líderes e os membros das equipes:

Esse tipo de habilidade é muito importante. Principalmente para quem assume um cargo de chefia numa equipe nova, que no meu caso, assim... foi total. Porque, além de ser uma chefe de equipe da qual eu nunca tinha participado [do processo de trabalho], ainda foi de uma equipe que também estava se formando e que

teve que descobrir ali a forma de trabalhar e todas as implicações. Até hoje a gente está descobrindo novas formas de trabalhar. [...] muita coisa, assim... que a gente não sabe, a gente vai aprendendo junto... Às vezes o colega mesmo pergunta uma coisa, eu... Eles pensam que eu como chefe da equipe devo saber, mas eu não sei também, né? Eu vou lá e acabo pesquisando, a gente vai descobrindo junto. (Entrevistada 10)

A capacidade de aprendizagem ativa não é necessária apenas para procedimentos técnicos a serem difundidos aos membros das equipes de ponta. Os líderes dessas equipes também precisam desenvolver esse requisito para ferramentas gerenciais empregadas na gestão das equipes:

Eu tenho que entender sobre FRA [Formulário de Registro de Atividades], que é uma ferramenta nova, porque a turma vem perguntar, eu tenho que entender sobre novas decisões judiciais, novas linhas de raciocínio do Poder Judiciário, tenho que entender sobre as novas instruções normativas da Receita, tenho que entender sobre novas funções do ContÁgil, do Projeto Farol, PTU [Plano de Trabalho do Usuário], é negócio absolutamente novo, plano de trabalho do usuário que está dentro do Farol [Projeto Farol]. [...] Se você não conseguir aprender aquilo ali em “dois palitos” você está enrolado. Você não consegue nem conversar com os colegas no dia a dia. (Entrevistado 9)

Como consequência de algumas respostas obtidas a respeito do requisito “Aprendizagem ativa”, foi identificada a possibilidade de explorar a influência da existência de roteiros e manuais – relacionados com procedimentos desenvolvidos dentro das equipes – sobre o requisito. A manualização foi indicada como uma maneira de colaborar com a aprendizagem ativa, não só favorecendo o exercício da liderança. Na verdade, a criação de roteiros específicos também foi sugerida como uma forma de facilitar a obtenção de conhecimento por parte dos demais membros das equipes. A regionalização das equipes e a necessidade de padronização de procedimentos realizados por equipes congêneres destacou ainda mais a necessidade de roteiros.

Ainda sobre as habilidades cognitivas, foi identificado que o requisito com o menor nível de domínio assinalado pelos respondentes foi “extração de dados relevantes”. Sendo assim, os entrevistados foram convidados a expor a forma como esse requisito de habilidade afetava seu desempenho como líderes. Chamou atenção a grande importância dada ao requisito e, ao mesmo tempo, os registros de necessidade de capacitação orientada para seu desenvolvimento.

Hoje eu acho que, para a vigilância e repressão, em fronteira terrestre, as ferramentas que a Receita disponibiliza, muitas criadas pelos próprios colegas da área, são adequadas [...] agora, eu tenho certeza se tu olhares para a Receita como um todo, eu acho que esse resultado aí, eh... mais do que reflete a realidade. [...] É até muitas vezes isso... Você coloca ferramenta, diz para o colega que tem essa ferramenta disponível, mas você vê que aquilo... não anda para a frente, né? [...] Não adianta você ter lá a ferramenta, dizer para o colega que tem, mas ele não consegue transformar aquilo em produção. (Entrevistado 1)

A RFB é reconhecida por trabalhar com um grande volume de dados, de milhares de contribuintes. Para que isso seja possível, existem diversos sistemas informatizados que muitas vezes possuem finalidades específicas. Em que pese a existência de ferramentas reconhecidamente úteis para a extração e a análise desses dados, de acordo com alguns dos entrevistados o baixo domínio do requisito “extração de dados relevantes” traz impactos negativos para o exercício da liderança e para o desempenho dos membros de suas equipes. Os líderes que possuem domínio sobre esse requisito podem auxiliar membros de suas equipes que porventura não tenham a mesma habilidade. Por outro lado, um baixo domínio sobre esse requisito pode obrigá-los a delegar a extração de dados para membros da equipe, quando há servidores em suas equipes com tais habilidades:

Na nossa atividade aqui... a gente melhorou substancialmente o trabalho a partir do momento em que a gente dedicou um colega que tem habilidades específicas para isso para só se dedicar a essa atividade de extração de dados para a gente... Então ele é o nosso... garimpeiro. Ele vai e realiza as extrações que são de interesse direto para o processo de trabalho. (Entrevistado 12)

O domínio do requisito “extração de dados relevantes” tem influência não apenas sobre as atribuições operacionais dos líderes de linha de frente, mas também permite o gerenciamento mais eficiente de todo o trabalho realizado pelos membros de suas equipes.

Eu acho fundamental que o líder saiba extrair dados e trabalhar com informações... [...] tem ferramentas gerenciais dentro da Receita que podem ser usadas para monitorar o desempenho... independentemente

de, por exemplo, de [o subordinado] estar cumprindo a jornada de trabalho fixa lá, entendeu? Você consegue através de análise de dados verificar a produção da instituição, do setor, do servidor. (Entrevistado 7)

Com relação aos requisitos “Aprendizagem ativa” e “Extração de dados relevantes”, surgiu a oportunidade de aprofundar a investigação sobre o uso intercorrente de habilidades de caráter técnico (*hard skills*) e de habilidades essencialmente gerenciais (*soft skills*) no exercício da liderança de equipes de linha de frente. Percebeu-se que os líderes são pouco demandados tecnicamente nos casos em que as equipes são compostas por membros bem-preparados tecnicamente. Por outro lado, quando os membros dessas equipes têm dificuldades em questões operacionais, o líder necessita utilizar seus conhecimentos técnicos, ou buscá-los, para sanar eventuais lacunas apresentadas pelos seus subordinados. Conforme observado nas respostas, em conjunto, “aprendizagem ativa” e “extração de dados relevantes” trazem um impacto ao exercício de lideranças de equipes de ponta. Identificamos que há uma alta necessidade de se ter uma boa capacidade de extração de dados, e, ao mesmo tempo, alguns líderes não são formalmente capacitados para esses sistemas informatizados, os quais fornecem os dados. Dessa forma, acabam sendo requeridos em demasia nessa aprendizagem ativa, ou seja, necessitam aprender por si mesmos a fazer a extração de dados de que tanto precisam.

### *Habilidades interpessoais*

Dentre as variáveis estabelecidas para a categoria de habilidades interpessoais, o requisito apontado como o de maior nível de exigência foi “coordenação das ações de si mesmo e dos outros”. Portanto, perguntou-se aos entrevistados sobre como empregavam esse requisito, na prática, nas suas funções de líderes de equipes de linha de frente.

Um baixo domínio desse requisito pode não comprometer o desempenho do líder, desde que seja possível delegar algumas atribuições e que haja membros na equipe com tais habilidades. Alguns entrevistados deram ênfase à necessidade de conhecer bem as partes internas e as externas interessadas (*stakeholders*) nas atribuições desenvolvidas no âmbito de suas equipes. Segundo alguns dos entrevistados, isso permitiria desenvolver empatia entre as partes envolvidas – favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos (BRASIL, 2020a) –, bem como tratar de assuntos específicos com as pessoas que possam efetivamente colaborar:

A gente não tem como tratar todos da mesma forma. [...] Na coordenação das ações, a gente tem que individualizar algumas situações... abordar [de forma] diferente. Então o que eu coordeno nas ações é... tentar atuar de forma geral naquilo que dá para ser feito de forma geral, coordenar ações de forma geral, mas procurar as especificidades de cada atuação, de cada procedimento ou de cada disseminação de alguma nova metodologia, nova demanda, novo procedimento... (Entrevistado 3)

O emprego de ferramentas digitais para a coordenação dessas ações também teve destaque entre as respostas dos líderes entrevistados. A ferramenta utilizada por alguns dos entrevistados foi a mentalidade digital, que é uma das competências transversais (requeridas de todos os membros de uma organização) definidas pela ENAP (BRASIL, 2020b).

Até pelo desafio trazido pela pandemia, que trouxe o distanciamento entre a equipe, né? No meu caso, a equipe já surgiu, regionalizou, após a pandemia. Então no contexto já de pandemia... havia pessoas que eu nunca... tinha visto. Foi preciso fazer esse trabalho de aproximação... então a estratégia que eu tenho utilizado, desde o início, são encontros periódicos. Já houve fase de semanais, quinzenais e, hoje em dia, a gente está numa fase de encontros mensais. Mas nessa fase inicial a gente fazia encontros toda semana, não só para repassar diretrizes, objetivos, a proposta da equipe, as atribuições, mas também para ter esse contato. Para permitir também que a equipe me conheça, que eu também conheça cada um dos membros e eles também conheçam uns aos outros. (Entrevistado 11)

O requisito “fornecer *feedback*” foi identificado como um dos requisitos com o menor nível de domínio assinalado pelos líderes que participaram do levantamento digital. Por esse motivo, os entrevistados foram convidados a expor a forma como esse requisito de habilidade afetava seu desempenho como líderes. Alguns, mesmo após consultarem o conceito relacionado ao requisito,

tiveram dificuldades em citar situações cotidianas ligadas ao fornecimento de *feedback* a um determinado membro de suas equipes. Quando individuais, foram geralmente relacionados a *feedbacks* positivos. Por vezes, relacionaram o requisito com esclarecimento de dúvidas sobre os processos de trabalho, divulgação do desempenho da equipe em relação a metas estabelecidas, nivelamento de conhecimentos ou avaliações para progressão na carreira.

O feedback não pode ser igual para todos, não tem um feedback genérico. Então algumas situações, eu procuro tratá-las não em uma reunião geral, então procuro tratá-las individualmente. [...] E tem situações de feedback geral que eu sei que não vai causar conflito, mas o feedback, sim... é importante. O trabalho só evolui com o feedback correto. (Entrevistado 3)

O *feedback* é uma “técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a se tornarem conscientes de seus próprios desempenhos”, sejam eles abaixo ou dentro das expectativas (MISSEL, 2012, p. 22). Além disso, “para ter um valor autêntico e duradouro, o *feedback* precisa ser específico, oportuno e equilibrado” (BYHAM; WELLINS, 2016, p. 227). Dessa forma, a mera transmissão de orientações gerais ou de boas práticas a serem adotadas para a equipe como um todo não pode ser considerada um *feedback* em sentido estrito. Ao perguntar aos participantes sobre como o requisito afetava o exercício de suas lideranças, algumas respostas se destacaram por deixar clara a oportunidade de melhoria em relação ao requisito.

O “engajamento de pessoas e equipes” emergiu como um dos requisitos com o maior nível de exigência entre as habilidades interpessoais, de forma que foram explorados os métodos desenvolvidos pelos entrevistados para ampliar o engajamento dos membros de suas equipes. O reconhecimento dos méritos dos membros das equipes, a manutenção de um fluxo de comunicação efetivo e a preocupação em “dar o exemplo” de atitudes coerentes e agregadoras, que refletem o comprometimento com os propósitos da equipe, foram pontos destacados nas entrevistas. O desenvolvimento das relações humanas dentro das equipes por meio do fortalecimento dos laços de amizade e da empatia também foi mencionado.

A principal forma de buscar o engajamento das pessoas é... primeiro, mostrar a relevância do trabalho que eles exercem. [...] o engajamento também vem muito de você ouvir as dificuldades que aquele colega possa ter, buscar perceber essas deficiências e fornecer meios para que ele possa superar aquela eventual dificuldade... (Entrevistado 12)

A exemplo da análise realizada para “aprendizagem ativa” e “extração de dados relevantes”, durante a abordagem do requisito “engajamento de pessoas e equipes” também foi mencionada a necessidade de conhecimentos técnicos por parte do líder. Alguns dos entrevistados consideram que o papel do líder de equipes de primeiro nível está muito relacionado com a capacidade técnica desse líder, seja pelo exemplo dado no trato dos assuntos operacionais ou pela orientação dada aos seus subordinados para a solução de problemas. Tais respostas sugerem uma influência desses conhecimentos técnicos sobre o nível de engajamento de pessoas e equipes:

Já pensou se a minha equipe tivesse que lidar com um chefe que não tivesse conhecimento nenhum do que eles estão fazendo? “[Entrevistado], eu quero tomar essa decisão, o que que você acha?” E aí eu respondesse: “ah, não sei... eu não conheço... Faz o que você achar melhor e eu assino embaixo”. (Entrevistado 9)

### *Habilidades de negócio*

Das habilidades de negócio, o requisito apontado como o de maior nível de exigência foi “organização e planejamento”. Dessa forma, os entrevistados foram instados a se manifestarem sobre como empregavam esse requisito, na prática, nas suas funções de líderes de equipes de primeiro nível. Ratificando o resultado obtido no levantamento, o requisito teve sua importância reconhecida pelos entrevistados, que, por vezes, destacaram o uso de ferramentas digitais para auxiliar o emprego do requisito.

O planejamento feito aqui na minha área de trabalho... ele é vinculado à extração de dados... então, com base na extração de dados, a gente dá prioridade aos assuntos A, B e C e toca com muito mais

relevância esses assuntos do que outros assuntos. [...] sobre otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados, a gente tem tentado incentivar o uso das ferramentas disponíveis no Farol [ferramenta de extração e tratamento de dados]. (Entrevistado 9)

A capacidade de delegar algumas atribuições é intrínseca ao exercício da liderança, seja pelo baixo domínio de determinado requisito ou pela necessidade de distribuir atribuições para o alcance de metas estabelecidas (MINTZBERG, 2014). Dessa forma, alguns dos participantes mencionaram a opção de delegar atribuições relacionadas ao requisito “organização e planejamento”.

O que é possível delegar é delegado. A parte de pesquisa e seleção e abordagens todo mundo faz. Tem mais uma parte, de gerenciamento de mercadoria, que é uma parte que os analistas fazem. A parte processual acaba só eu fazendo, porque não tem outra pessoa também para distribuir ou para delegar, né? Não temos problemas aqui [relacionados a organização e planejamento]. (Entrevistado 1)

Diante das limitações mencionadas, principalmente pela falta de pessoal e de capacitação direcionada para cada um dos diversos processos de trabalho, pudemos perceber que os resultados decorrentes do emprego do requisito “organização e planejamento” podem estar sendo prejudicados.

Segundo Chiavenato (2016, p. 12), “o desempenho da administração deve atender simultaneamente a dois critérios fundamentais: eficiência e eficácia”. Todavia, algumas respostas sugerem uma certa valorização da eficiência em detrimento da eficácia por ocasião da execução dos processos de trabalho. Essa realidade, ao fim e ao cabo, passando pelo prejuízo do desempenho das equipes e do exercício da liderança, pode comprometer o cumprimento da missão da instituição:

[...] hoje a gente está mais focado na eficiência... porque a gente precisa de... a gente tem menos tempo para fazer um auto de infração... [...] o auto cai... A eficácia é o auto não cair, né? Alguns autos estão caindo por conta de vícios... mais por vício material, [mas] também tem [vício] formal. (Entrevistado 4)

Já a “análise de operações” foi identificado como um dos requisitos com o menor nível de domínio assinalado no levantamento. Por esse motivo, os entrevistados foram convidados a expor a forma como esse requisito afetava seu desempenho como líderes. Em que pesem os esforços para esclarecer o conceito, alguns entrevistados tiveram dificuldades em projetar esse requisito sobre suas equipes e, conseqüentemente, em exemplificar como o emprego desse requisito afetava suas atividades de rotina como líderes de equipes de linha de frente.

Conforme defendido por Mumford *et al.* (2007), o emprego de requisitos de habilidades de negócio e de habilidades estratégicas pode ser menos relevantes quando comparado ao emprego de requisitos de habilidades cognitivas e interpessoais, devido ao fato de estarmos utilizando como objeto de estudo lideranças de equipes de ponta. O nível operacional dessas equipes parece relativizar a importância do emprego de requisitos como “Análise de operações”. Ao explorarmos os requisitos “Organização e planejamento” e “Análise de operações”, emergiu mais uma vez a importância do conhecimento técnico e da capacidade de extrair e analisar dados para o melhor emprego dos requisitos de habilidades de liderança:

Eu posso lhe dizer, nem sempre sou eu que dou... que finalizo... Muitas vezes eu digo: “não estou tendo condição de interpretar isso... Eu queria saber da maioria o que é que vocês pensam...”, e eles decidem em muitos pontos. [...] Eu não tenho... eu sei mais ou menos, mas eles têm a noção completa. Muitos pontos do planejamento [eu] não decido. Eu deixo que eles decidam. (Entrevistada 2)

Por fim, reconhecida a importância dos conhecimentos técnicos (*hard skills*) para a otimização do emprego dos requisitos de habilidades de liderança, faz-se mister destacar que o domínio de habilidades gerenciais (*soft skills*) por parte dos líderes de linha de frente pode minimizar os impactos desses *gaps* sobre o resultado do trabalho de suas equipes:

Eu acho que essa é a parte [análise de operações] que mais me afeta, porque essa percepção de análise, eh... eu não sei se tem alguma habilidade para isso... Eu acho que eu não tenho essa habilidade. [...] esse gap... Eu acho que não é nem um gap, é um fosso mesmo... que eu tenho... aí, se não fosse pela equipe... se a equipe não fosse colaborativa, a gente não conseguiria desenvolver nada. (Entrevistada 2)

### Habilidades estratégicas

As habilidades estratégicas foram a última categoria de habilidades de liderança explorada nas entrevistas. Como ocorreu com as habilidades de negócio, os requisitos dessa categoria também ofereceram dificuldades de interpretação e de exemplificação para os entrevistados.

O requisito apontado no levantamento como de maior nível de exigência foi “identificação de problemas”, relacionado à capacidade de identificar a natureza ou o porquê dos problemas. Dessa forma, os entrevistados foram convidados a responder sobre como empregavam esse requisito nas suas funções de líderes de equipes. Todavia, foi percebido que, por vezes, a implementação das soluções concebidas para os problemas estava fora do alcance das competências do líder de equipes de ponta, o que parece ser uma fonte de frustração para o líder e para os membros de suas equipes:

Eu acho que a gente está em um caminho certo [quanto à identificação dos problemas], mas, muitas vezes, o mais frustrante é identificar o problema e não ter como corrigi-lo. (Entrevistado 14)

O segundo requisito foi “avaliação de sistemas”, apontado como o de menor domínio entre os respondentes. Por essa razão, os entrevistados foram convidados a compartilhar como esse requisito afetava seus desempenhos como líderes de equipes de primeiro nível. Talvez devido ao nível operacional das lideranças ouvidas, houve alguma dificuldade em associar o requisito com as atividades desempenhadas. No entanto, algumas respostas trouxeram exemplos específicos de como o requisito afetava o desempenho dos entrevistados, com ênfase na utilização de indicadores de resultado:

Boa parte das nossas entradas é por órgãos externos... AGU, a PFN, a própria Justiça... [...] como a demanda é externa... ela vem independentemente da nossa capacidade operacional. [...] se as entradas forem condizentes com a nossa capacidade, a gente consegue manter bons resultados... [...] por conta desses inputs serem externos... e nossa capacidade... ela é mais ou menos sempre a mesma. (Entrevistado 14)

Mais uma vez, percebemos que o conhecimento técnico relacionado com as atividades desenvolvidas pelas equipes é importante para o desempenho do líder, mesmo no caso de habilidades estratégicas. Perguntou-se a alguns dos entrevistados a respeito da influência de suas experiências anteriores e de suas competências técnicas na área em que suas equipes atuavam. Foi possível perceber a valorização desses conhecimentos técnicos para o emprego de requisitos como “identificação de problemas” e “avaliação de sistemas”:

Não é viável alguém ser chefe sem ter passado pela parte operacional... O servidor não pode ser chefe da [...] [exemplo de uma coordenação-geral] sem nunca ter feito um despacho, nunca ter feito um trabalho de repressão no [...], pesquisa e seleção, auditoria fiscal. (Entrevistado 8)

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos níveis de exigência e de domínio relacionados aos requisitos de habilidades de liderança demonstrou que os líderes de linha de frente, assim como os líderes de maior posicionamento hierárquico, precisam de habilidades técnicas (*hard skills*) e de habilidades gerenciais (*soft skills*) para o exercício de uma liderança eficaz. Estudos divergem quanto à proporção necessária dessas habilidades de acordo com os níveis hierárquicos e até mesmo quanto à classificação de suas categorias, mas não quanto à necessidade dessa combinação (BRASIL, 2020a; DENHARDT, 2001; MCLAGAN, 1997; MINTZBERG, 2014; MUMFORD *et al.*, 2007; YUKL, 2008).

No caso de líderes de equipes de ponta da RFB, devido às atribuições eminentemente técnicas de suas equipes, restou clara a necessidade de um domínio de competências voltadas para a solução de problemas operacionais. Por outro lado, inerente ao exercício da liderança, faz-se mister o desenvolvimento de habilidades voltadas para a gestão de pessoas e do negócio. Nesse contexto, foi percebido que alguns líderes não possuem tempo suficiente na instituição para a obtenção de conhecimento específico sobre as atribuições de suas equipes, não trazem consigo uma experiência de gestão, ou ainda não tiveram o treinamento necessário para desenvolver tais habilidades.

Identificamos, então, duas situações distintas. A primeira é que, em unidades de fronteiras ou em unidades de difícil provimento, não há muitas opções para a designação desses líderes de equipes de ponta. Esses novos líderes, em regra recém-ingressados na instituição, além de não possuírem os conhecimentos necessários relacionados às atribuições das equipes que vão liderar, podem não ter tido acesso a treinamentos para o desenvolvimento de sua capacidade de liderança e, ainda, podem não possuir experiência como líderes de equipes.

O conhecimento técnico é obtido com o tempo, por meio de treinamentos formais ou por transmissão de conhecimentos entre membros das equipes, mas o desenvolvimento de habilidades de liderança poderia ser iniciado já durante o curso de formação. Vale lembrar que, em tese, todos os servidores recém-admitidos poderão ser indicados para cargos de liderança de equipes de ponta, muitas vezes por falta de opções em suas futuras repartições. Em algumas unidades de difícil provimento, toda a equipe responsável por transformar as atribuições daquela unidade em ações poderá ser composta por servidores recém-admitidos, incluídos os chefes titular e substituto.

Em um segundo cenário, servidores recém-ingressados na instituição são alçados ao cargo de líderes de linha de frente diante de subordinados do mesmo cargo e posicionados em um maior nível na carreira, logo com maior experiência na instituição e, por vezes, com maior conhecimento técnico sobre as atribuições desenvolvidas no âmbito da equipe. Diante de problemas diferentes, dificilmente seria aplicável uma solução única.

No caso de servidores que assumem cargos de liderança em unidades de fronteiras ou em unidades de difícil provimento, parece-nos razoável a criação de uma trilha de capacitação de caráter obrigatório para esses servidores, na qual fossem transmitidos, de forma síncrona, os conhecimentos para o desenvolvimento dos requisitos de liderança necessários ao exercício de liderança de equipes de linha de frente.

Em que pesem os reconhecidos méritos da plataforma “Trilhas de Aprendizagem”, a ferramenta ainda não é suficiente para atender ao estabelecido na Portaria RFB nº 128, de 4 de fevereiro de 2013, a qual disciplina a aplicação da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2013). O documento prevê a criação de um Programa Nacional de Capacitação (PNC), de iniciativa das Unidades Centrais da RFB, o qual seria responsável por apresentar um conjunto articulado de ações de capacitação destinadas ao desenvolvimento de um conjunto específico de competências individuais, estruturadas em módulos.

Por outro lado, estudos utilizados como referência registram que líderes que alinham o conhecimento explícito (técnico) com o conhecimento tácito (experiência) avançam na melhoria da prática da liderança (MINTZBERG, 2014; MUMFORD et al., 2007). Como servidores recém-ingressados não possuem conhecimento técnico específico e, por vezes, não trazem *know-how* da área de gestão, tais servidores não deveriam ser designados como líderes de equipes de ponta nas quais existissem servidores com conhecimento técnico específico relacionado com as atribuições dessas equipes.

O problema, nesse caso, é que servidores mais experientes, com conhecimento técnico sobre as atribuições da equipe, não parecem ser motivados a desenvolver requisitos de habilidades de liderança em paralelo à capacitação técnica, formal ou informal, adquirida ao longo dos anos de prática. Esses servidores mais experientes poderiam ser preparados e incentivados ao longo de suas carreiras para se sentirem motivados a assumir cargos de liderança, de forma natural, quando surgissem as oportunidades. No entanto, o resultado do estudo demonstrou que, na visão de entrevistados, não há atrativos para que um servidor deseje se tornar um líder da equipe de ponta à qual pertence.

Por fim, ao juntarmos a análise dos dados recebidos pelo levantamento com as percepções que emergiram durante a entrevista, podemos acreditar na importância de uma formação paulatina de gestores, dando a devida importância aos requisitos de habilidades de liderança que compõem as quatro categorias de habilidades, mas respeitando os diferentes níveis hierárquicos de gestão:

gerentes juniores, de nível médio e sêniores. A ausência de uma estratégia de capacitação de pessoas para se tornarem futuros líderes tem como consequência a premência de treinamentos para capacitar pessoas que já se encontram exercendo cargos de chefia.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 20 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2012.

AMARAL, Riberto Morato; GARCIA, Leonardo Guimarães; FARIA, Leandro Innocentini Lopes de; ALLIPRANDINI, Dario Henrique. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; FITZGERALD, Louise. Reframing competency in management development. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 27-48, 1996.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. **Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria do Tesouro Nacional [...]. Brasília, DF, dez. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10593.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10593.htm). Acesso em: 20 nov. 2020.

BRASIL. **Portaria RFB nº 128, de 4 de fevereiro de 2013**. Disciplina a aplicação da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF, fev. 2013. Disponível em: <http://normasintranet.receita.fazenda/sijut2consulta-nterno/link.action?ambienteInternet=false&visao=anotado&idAto=51717>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, ago. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#art36](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#art36). Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Escola Nacional de Administração Pública. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>. Acesso em: 13 fev. 2021.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Carta de Conjuntura**. Nº 48 – 3º trimestre de 2020. Brasília, DF, 2020c. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/financas-publicas/>. Acesso em: 23 nov. 2020.

BRASIL. **Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia. Brasília, DF, jul. 2020d. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 13 abr. 2022.

BYHAM, Tacy M.; WELLINS, Richard S. **Seu primeiro cargo de liderança: como líderes catalisadores conseguem extrair o que há de melhor nas pessoas**. São Paulo: Editora Cultrix, 2016.

CATTELL, Raymond B.; SAUNDERS, David R.; STICE, Glen F. The dimensions of syntality in small groups. **Human Relations**, v. 6, n. 4, p. 331-356, 1953.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2016.
- COHEN, Louis; MANION, Lawrence; MORRISON, Keith. **Research methods in education**. 8th ed. New York: Routledge, 2018.
- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROWNE, Douglas P.; MARLOWE, David. A new scale of social desirability independent of psychopathology. **Journal of Consulting Psychology**, v. 24, n. 4, p. 349-354, 1960.
- DENHARDT Robert B. The future of public administration. **Public Administration & Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 279-292, 1999.
- DENHARDT, Robert B. The big questions of public administration education. **Public Administration Review**, v. 61, n. 5, p. 526-534, 2001.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; SOUKI, Aline; BRUNO, Léo. F. C.; CAMPOS, Marly Sorel; CAMPELLO, Marta Janete; SANTOS, Mozart Pereira dos. **Panorama do desenvolvimento de liderança em empresas brasileiras**. Núcleo de Desenvolvimento de Liderança. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Em busca da competência. **1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO**, p. 1-11, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe., p. 183-196, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- GEORGE, Bert; DESMIDT, Sebastian. A state of research on strategic management in the public sector. In: JOYCE, Paul; DRUMAUX, Anne. **Strategic management in public organizations**: European practices and perspectives. New York: Routledge, 2014. p. 151-172.
- GRZEDA, Maurice. M. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 6, p. 530-545, 2005.
- HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2005.
- HORTON, Sylvia. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.
- ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 4, p. 349- 371, 1979.
- JAGO, Arthur G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n. 3, p. 315-336, 1982.
- JENA, Sambedna; SAHOO, Chandan Kumar. Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 3, p. 143-149, 2014.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.
- LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, p. 159-174, 1977.
- LAURENCE, Bardin. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- LUCCI, Elian Alabi. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**. São Paulo: Mandruvá, [200-]. Disponível em: <http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>. Acesso em: 3 jan. 2021.
- MACARIE, Felicia Cornelia. Managerial leadership – a theoretical approach. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 3, n. 20, p. 43-62, 2007.
- MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecao conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.
- MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **The American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MCLAGAN, Patricia A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **Managing essencial: a essncia do premiado managing**, para gerentes com pouco tempo. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.
- MIRABILE, Richard J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n. 8, p. 73-78, 1997.
- MIRANDA, Aurélio de Luca. **Requisitos de habilidades gerenciais para o cargo de primeira liderança**. 2017. 64 f. Tese (Mestrado Profissional em Administrao de Empresas) – Escola de Administrao de Empresas de São Paulo, Fundao Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOTTA, Paulo Roberto. Liderança na Era da Instantaneidade: recuperando o valor do capital social. **Revista de Administrao Municipal**, n. 291, p. 4-9, 2017.
- MUMFORD, Troy V; CAMPION, Michael A.; MORGESON, Frederick P. The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 154-166, 2007.
- NOORDEGRAAF, Mirko. Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. **International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v. 13, n. 4, p. 319-332, 2000.
- ORGANIZAO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Certificao de Competências Profissionais** – Glossário de Termos Técnicos. 1 ed. Brasília: OIT, 2002.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revoluo industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSS, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicao da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrnica**, v. 16, n. 1, 2015.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STOGDILL, Ralph M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1-14, 1950.
- STONE, Thomas H.; WEBSTER, Brian D.; SCHOONOVER, Stephen. What do we know about competency modeling? **International Journal of Selection and Assessment**, v. 21, n. 3, p. 334-338, 2013.
- VALADO JÚNIOR, Valdir Machado; BUZATTO, Taiza Rita Bertoldi; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; HEINZMANN, Lgia Maria. Formao de competências do gestor público. **Revista Capital Científico Eletrnica (RCC-e)**, v. 15, n. 1, p. 60-79, 2017.
- VERGARA, Slvia Constant. **Projetos e relatrios de pesquisa em administrao**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEAVER, Pete; MITCHELL, Simon. **Lessons for leaders from people who matter: how employees around the world view their leaders**. Development Dimensions International, 2011.
- WICKRAMASINGHE, Vathsala; ZOYZA, Nimali De. A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 4, p. 344-360, 2009.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.
- YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 7th ed. Pearson Education India, 2008.

# E-Liderança no Setor Público:

## Compreendendo as dimensões da teoria das trocas líder-membro na condução de equipes virtuais

Paula Albuquerque Armstrong Sayão  
Joaquim Rubens Fontes Filho

**RESUMO:** Este trabalho tem por objetivo compreender de que forma a liderança exercida à distância (e-liderança) influencia a relação entre líder e liderado, sob o enfoque das quatro dimensões da teoria das trocas líder-membro (*leader member exchange theory* ou LMX): afeto, confiança, contribuição e respeito profissional. A pesquisa foi realizada em uma organização pública e adotou-se uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, tratadas por análise de conteúdo. Os resultados sinalizaram que a liderança exercida à distância se diferencia da presencial, interferindo no relacionamento do líder com o liderado, na manutenção ou estabelecimento da confiança e respeito profissional do líder e, portanto, nos resultados da equipe. A originalidade do trabalho reside em estudar a e-liderança no contexto do serviço público, tema pouco explorado na literatura, bem como promover uma abordagem qualitativa da LMX. A partir da compreensão dos desafios da e-liderança no setor público e de sua influência na relação de troca entre o líder e o liderado, pretende-se contribuir, na área de estudos organizacionais, para o entendimento da liderança virtual e da formação de novos líderes.

**Palavras-chave:** E-liderança, Liderança Virtual, Equipes Virtuais, *Leader Member Exchange Theory* (LMX). Setor Público.

## INTRODUÇÃO

No final do século XX, o avanço da tecnologia somou-se à necessidade de racionalizar a força de trabalho, promovendo a redefinição das organizações, públicas e privadas e viabilizando o surgimento de equipes lideradas por pessoas que não estão necessariamente no mesmo lugar da equipe liderada.

Essa permanece uma tendência mundial, uma transformação nas organizações que foi acelerada pela pandemia da Covid-19. O trabalho remoto foi amplamente difundido como consequência da emergência sanitária, e os líderes foram obrigados a redefinir seus papéis perante a equipe e a organização, com a difusão da liderança à distância. Grandes corporações já adotaram o trabalho remoto como modelo, como Ford, Facebook, Google, Alibaba e Twitter (PEREIRA; CUNHA, 2020).

A liderança passou por uma “crise de identidade”, na medida em que os líderes tradicionais foram impedidos de manter as práticas usuais, consolidadas, para conduzir sua equipe aos melhores resultados, devido à política de isolamento e distanciamento social. A pandemia de Covid-19 provocou desestabilização nas estruturas de liderança e gerou desafios sem precedentes para os líderes governamentais em todo o mundo (SOBRAL et al., 2020).

Esse cenário fez emergir o instituto da liderança virtual ou e-liderança, representando uma mudança de parâmetros para o gestor, que se vê diante de diversos desafios com essa transição. O tema foi pouco explorado na literatura, como demonstra recente pesquisa de produções científicas relevantes sobre o assunto, entre 2009 e 2019, realizada por Paschoiotto et al. (2020), que observaram que a maioria dos estudos não trata especificamente da e-liderança no contexto do setor público, caracterizando uma possível lacuna teórica para pesquisas futuras.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é compreender como o exercício da e-liderança na condução de equipes virtuais influencia a relação entre líder e membros. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), tendo como base teórica a perspectiva da *Leader Member Exchange Theory*.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Equipes virtuais*

A equipe tradicional de trabalho é aquela acostumada a se encontrar diariamente no mesmo lugar físico e interagir presencialmente, cumprindo uma jornada de trabalho simultânea. Já na equipe virtual, cada membro exerce suas atribuições de espaços territorialmente distintos e não necessariamente no mesmo horário, no exercício remoto da atividade laboral e precisam ser lideradas mediante o uso dos meios eletrônicos de comunicação (PASCHOIOTTO; MARTINS; CASAGRANDE, 2020).

As equipes virtuais são aquelas, portanto, que tem pouca ou nenhuma interação face a face. Cada vez mais a implantação dessas equipes exige algum nível de estratégia de inovação baseada em equipe, de forma a permitir alto nível de integração e interação para um negócio inovador. Com elas surge o desafio da liderança, uma vez que o líder precisa administrar a dispersão geográfica e solucionar problemas de forma inovadora (MALHOTRA; MAJCHRZAK; ROSEN, 2007).

Segundo Gibson et al. (2014), à medida que a tecnologia avança, as organizações passam a adotar cada vez mais experiências de equipes virtuais, caracterizadas pela dispersão geográfica e pelo uso das tecnologias de informação e comunicação à distância para a interação dos membros.

Usando como terminologia “equipes distribuídas habilitadas por tecnologias digitais”, como contraponto às equipes localizadas, Wong e Berntzen (2019) observam que os desafios de seus líderes nessa nova função ainda exigem maiores conhecimentos, particularmente sobre as diferenças entre esses modelos. Em dois estudos de campo, observaram que quando a dependência eletrônica e a interdependência de tarefas eram altas, a qualidade da troca entre líderes e membros (foco da LMX) era prejudicada.

### *Liderança*

Liderança é capacidade das pessoas de persuadir, dirigir ou inspirar um grupo a realizar determinadas tarefas (SOARES, 2015). O líder conduz a equipe para os resultados. Não se confunde com o cargo eventualmente ocupado (chefia), representado pelas pessoas que exercem o poder sobre uma equipe (PEDRUZZI JÚNIOR et al, 2016). Um ponto importante a ser destacado é a diferença entre o “líder” e um “chefe”. Enquanto o chefe se caracteriza como a figura designada para exercer um cargo formal dentro de uma organização, sustentado pela autoridade e pelo poder para determinar instruções a uma determinada equipe, o líder é tipificado como aquele que possui uma habilidade de envolver e influenciar as pessoas, um papel inovador com vistas ao crescimento da organização, sem necessariamente qualquer tipo de poder ou cargo formal (ROCHA, 2019). Para Vries (2007), o líder é a pessoa que dirige outros, caminhando junto com o líder.

A crise de saúde pública da Covid-19, vivenciada em 2020 e 2021, provocou mudanças bruscas e estruturais na forma tradicional de exercício das atividades profissionais e comportamentos dentro das organizações, tanto nos fluxos do trabalho como em processos como colaboração, confiança e, por certo, nos padrões de liderança que emergiram para lidar com a virtualidade das relações hierárquicas. Nesse contexto, a expressão “e-liderança”, conceito elaborado ao final da década de 90, foi formalizado por Avolio, Kahai e Dodge (2001), que a definiram como um processo de influência social mediada por Tecnologias de Informação avançadas para produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre indivíduos, grupos e organizações. Segundo Erguerra, e Contreas (2016), a expressão e conceptualização decorrem especialmente dos estudos de Sosik (1997), Sosik, Avolio e Kahai (1997) e Sosik, et al. (1998).

A e-liderança, diferente da tradicional, face a face, traduz a migração para a liderança exercida de forma remota, por meio de ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). A liderança tradicional tem se mostrado insuficiente para lidar com os novos desafios impostos às

organizações, já que variáveis como tempo e espaço são cada vez mais difusas (PASCHOIOTTO; MARTINS; CASAGRANDE, 2020).

A liderança "tradicional" é a aquela mediada pela comunicação presencial (falar e ouvir) com sua rica comunicação não verbal e sinais de presença física, bem como a disseminação física e "low-tech" dos materiais. (VAN WART; ROMAN; WANG; LIU, 2019). Dessa forma, uso de tecnologias de informação para o exercício da liderança impede as interações informais, que naturalmente criam vínculos sociais entre o líder e os liderados, criam confiança e respeito ao líder. Sem esse meio de interação, cabe ao líder virtual o uso de outras habilidades pessoais para se aproximar da equipe.

Estudos como os de Van Wart et al. (2019) revelaram que os e-líderes eficazes utilizavam inúmeras formas de TICs, em uma variedade de contextos, mas os integravam com métodos fisicamente presentes, na busca dos propósitos apropriados e sabem usá-los com competência.

O mercado global tende a se preocupar cada vez mais com a dinâmica de trabalho das equipes formadas total ou parcialmente de forma virtual e, conseqüentemente, com a liderança virtual (ou *e-leadership*), que vem ganhando cada vez mais espaço ao lado da liderança tradicional, face a face. Por outro lado, há significativas diferenças entre as características dessas duas formas de liderança, seja no processo de interação, na forma da comunicação, nos mecanismos de controle e de supervisão, bem como na manutenção e estabelecimento da confiança (STOCKER, 2018).

### **Teoria das trocas líder-membro**

O conhecimento da relação entre líder e liderado foi objeto de análise por Dienesch e Liden (1986), que elaboraram a da Teoria de Troca Social e, posteriormente, desenvolveram a teoria das trocas líder-membro (LMX) nos anos 80. Inicialmente, essa teoria era denominada de teoria da relação vertical da díade (*vertical dyad linkage* ou VDL). Ao contrário da maioria das teorias de liderança, que tendem a enfatizar o líder individual e estudar os efeitos dessa liderança nas atitudes, motivação e desempenho dos empregados, a teoria LMX se destaca entre as muitas abordagens de liderança acadêmica com seu foco único na díade líder-seguidor (ou supervisor-subordinado), sendo inclusive apontado como a teoria diádica mais importante na literatura de liderança.

A premissa central da Teoria das Trocas Líder-Membro (LMX) é que os líderes desenvolvem diferentes relações com cada um de seus seguidores, que pode ser de baixa ou alta qualidade. No primeiro caso, representa principalmente trocas econômicas ou transacionais e, na alta qualidade LMX, representa trocas predominantemente sociais (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; LIDEN; SPARROWE; WAYNE, 1997).

A liderança aqui é enxergada como resultado das interações entre um líder e sua equipe, concentrando-se nas relações líder-membro (LIDEN, 1998). Dessa forma, a teoria LMX trabalha, numa abordagem contemporânea da liderança, a qualidade da relação entre um líder e um seguidor (YAMMARINO; DIONNE; CHUN; DANSEREAU, 2005). É nesse ponto que a LMX se destaca das teorias tradicionais de liderança, já que estas focam na figura do líder, enquanto na LMX o foco é na díade, composta pelo líder e o membro da equipe.

Há pesquisas que relacionam trocas de alta qualidade no relacionamento da liderança com o liderado (alta qualidade de LMX) com melhor desempenho da tarefa (MARTIN *et al.*, 2016) ou maior criatividade dos liderados (VOLMER; SPURK; NIESSEN, 2012).

De acordo com Dienesch e Liden (1986), na análise da qualidade líder-membro, os proponentes da LMX dividiram os liderados em duas categorias básicas: o endogrupo, caracterizado pela alta confiança, interação, suporte e recompensas formais/informais e o exogrupo, caracterizado por baixa confiança, interação, suporte e recompensas. Isso quer dizer que, de acordo com essa teoria, o líder cria fortes vínculos de confiança e respeito mútuo com alguns integrantes da equipe, mas não necessariamente com todos, o que representaria esse exogrupo.

As trocas que afetam o desempenho da equipe, ou seja, aquelas relações de alta qualidade (ou alta LMX), baseadas na confiança e comunicação fortes, com intensa troca social, são aquelas que vão além do acordo formal de trabalho. No caso do serviço público, vão além da relação jurídica prevista na norma legal e isso gera uma sensação de pertencimento ao órgão, contribuindo para os resultados da equipe. Por outro lado, as relações de LMX de baixa qualidade se concentram apenas na conclusão da tarefa, sem muito envolvimento organizacional.

Dessa forma, a teoria propõe que o LMX elevado provoca uma relação interpessoal caracterizada por altos níveis de afeto e gosto e isso leva a maior satisfação e compromisso com líder e com a organização (DULEBOHN *et al.*, 2012).

### **Dimensões da LMX**

Na visão de Dienesch e Liden (1986), a LMX é um constructo multidimensional (e não unidimensional), de modo que a relação de troca entre líder e liderado é baseada em algumas variáveis, em termos de grau de confiança, competência subordinada, grau de lealdade entre líder e liderado e o grau de percepção de equidade de troca no relacionamento entre líder e membro.

Seriam, basicamente, três “moedas de troca” no relacionamento líder liderado: a) o afeto - representando o mútuo afeto da relação interpessoal, além dos valores profissionais ou de trabalho; b) lealdade entre si - apoio público pessoal do outro membro da díade LMX; e c) comportamentos relacionados à tarefa - a contribuição percebida para a relação de troca da quantidade, qualidade e direção do trabalho.

Esses autores reconhecem que existem outras dimensões que podem estar envolvidas no desenvolvimento e estabelecimento da LMX. Todavia, Linden e Maslyn (1998) propuseram a versão final da escala de mensuração multidimensional da LMX composta por quatro fatores (Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange): afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional.

O afeto nesse modelo tem relação com o relacionamento pessoal do subordinado com seu chefe, ou seja, a proximidade dos membros da díade, que permite uma relação profissional muito mais fluida. A lealdade está orientada, principalmente, para o grau que os membros da relação protegem uns aos outros, refletindo na qualidade da relação da díade, inclusive quanto ao tipo de tarefa que é confiada ao membro. Os líderes tendem a pedir aos membros mais leais as atribuições que exijam mais responsabilidade e independência (LINDEN; GRAEN, 1980).

Isso também reflete no respeito profissional do liderado em relação ao líder, a imagem que ele representa para o grupo. Por fim, a contribuição percebida por ambos os membros tem um papel muito importante no exercício da liderança, porque o gestor deve ter confiança na capacidade e vontade do liderado para completar com sucesso tarefas extensas ou críticas e, da mesma forma, o subordinado também deve estar confiante em sua própria capacidade, ter o suporte necessário de recursos e orientações do líder e assim também estar disposto a aceitar maiores cargas de trabalho. (DIENESCH; LIDEN, 1986)

Dienesch e Liden (1986) ainda indicam outras dimensões que poderiam estar envolvidas no estabelecimento e desenvolvimento da LMX, e Herman (2018) também contribui ao tema principalmente pelo aprofundamento do construto “afeto”.

## **METODOLOGIA**

### **Desenho de pesquisa**

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa-descritiva e o método escolhido foi o estudo de caso único, tendo como unidade de análise a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), o que permitiu uma investigação aprofundada na compreensão do fenômeno estudado - relação do líder e liderado no contexto da atuação virtual do órgão e de suas relações de trabalho (BAUER; GASKEL, 2017).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, amplamente utilizadas em pesquisas sociais, permitindo a obtenção de informações em profundidade (BAUER; GASKELL, 2017). A definição de líder utilizada no presente trabalho não abrange as qualificações mais amplas tratadas na literatura de gestão de pessoas, mas significa aquele que precisa exercer esse papel de coordenar pessoas, subordinadas e vinculadas à construção de um resultado, formalmente atribuído a um papel de coordenação.

Na elaboração do roteiro de entrevista, conforme Quadro 1, foram abordados os temas afeto, lealdade e confiança mútua, contribuição e respeito profissional, definidos a partir das dimensões da escala de mensuração multidimensional da LMX, proposta por Linden e Maslyn (1998) e discutida por Herman (2018) e Latifi e Koçoğlu Sazkaya (2020).

Quadro 1 - Categorias trabalhadas

Dimensões da LMX	Categorias
Afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional	Transição da liderança face a face para a virtual
Afeto	Relacionamento entre líder e liderado no ambiente virtual
Afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional	Utilização dos canais de comunicação à distância (Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs) como meio de comunicação com a equipe liderada.
lealdade e confiança	Manutenção e estabelecimento de confiança no líder e relação de lealdade na díade.
Contribuição	Comprometimento e contribuição da equipe
	Monitoramento virtual do progresso da equipe
Respeito Profissional	Implementação de novas rotinas na liderança virtual

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Linden e Maslyn (1998).

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, seguindo a concepção de Bardin (2016), de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para mitigar potenciais vieses do estudo e ampliar sua validade, além da utilização de mais de um pesquisador nas análises, ao final do trabalho foi solicitado o retorno dos entrevistados em relação às situações e conclusões descritas a partir das análises dessas entrevistas, ou o *feedback* dos informantes para validação comunicativa (DE PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2011).

### **A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional**

A Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) é um órgão que compõe a Advocacia-Geral da União e é administrativamente vinculado ao Ministério da Economia, componente da estrutura do Poder Executivo Federal.

Na PGFN, da mesma forma como ocorreu em organizações privadas e públicas no mundo inteiro nos últimos anos, também houve a implantação de trabalho remoto e a formação de equipes virtuais, o que fez surgir experiências de liderança à distância.

Na PGFN, cujo quadro de pessoal é composto pelo cargo de Procurador da Fazenda Nacional (PFN) e pelos servidores de apoio, além de estagiários e terceirizados, o trabalho remoto foi autorizado inicialmente apenas para os PFNs.

Nesse contexto, os gestores cujas equipes eram compostas por PFNs que aderiram ao regime de teletrabalho já passaram a exercer a liderança de forma virtual, ainda que concomitante à presencial, por meio dos instrumentos de tecnologia e comunicação à distância. Posteriormente, o regime foi estendido para a carreira de apoio administrativo, embora só tenha sido implementado nessa sistemática, no início de 2022, momento em que foi disponibilizado o sistema eletrônico para registro do controle da produtividade dos servidores em trabalho remoto.

Desde 2017, em razão da abrangência nacional do órgão, com frequência, também já se utilizava mecanismos de comunicação à distância para realização de reuniões, com o uso de videoconferências. A partir de 2019, outro movimento importante foi a atuação desterritorializada das unidades (também conhecida internamente como regionalização), a distribuição do trabalho ao membro da equipe fica desvinculada do local de origem da demanda, o que também provocou o surgimento de líderes de equipe à distância.

Dessa forma, na PGFN, com o avanço da desterritorialização das atividades ainda no segundo semestre 2019, equipes distribuídas em mais de uma unidade poderiam ser lideradas por gestores de modo remoto, no exercício da liderança virtual. Não obstante essa experiência incipiente e localizada no órgão, com a pandemia de covid-19 de 2020 exigiu-se a imediata mudança na organização para o trabalho remoto de forma compulsória. E isso ocorreu sem a prévia preparação em termos de planejamento de equipes, recursos tecnológicos ou mesmo treinamento de pessoal. Nesse cenário, a e-liderança já não era uma opção, mas sim uma imposição, em razão da política de prevenção de propagação do coronavírus adotada pelas autoridades brasileiras e pela PGFN, de modo que a pandemia de covid-19 acelerou a incorporação do trabalho remoto, antecipando etapas do processo.

### **Coleta e tratamento e dados**

Foram realizadas 19 entrevistas com integrantes da PGFN, quando se entendeu haver atingido o ponto de saturação da pesquisa, dada a pouca agregação de informações adicionais nas entrevistas.

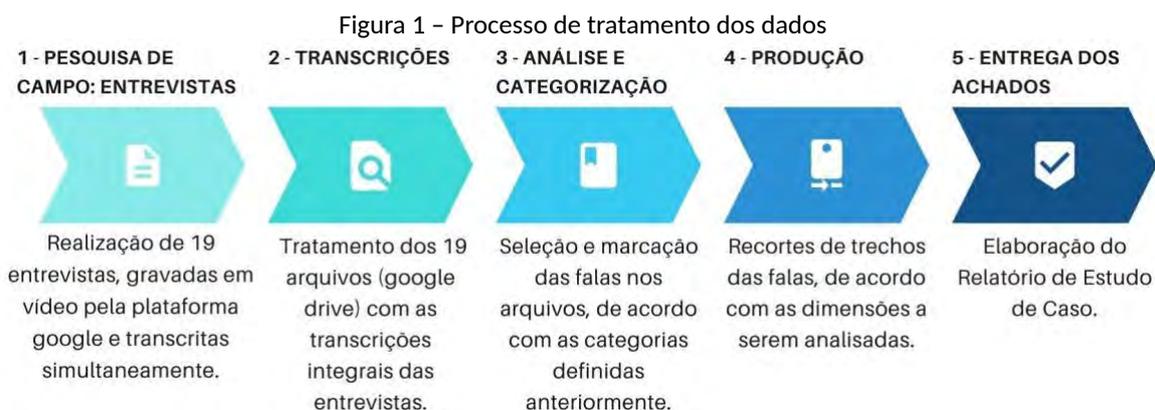
No perfil do entrevistado buscou-se contemplar servidores ocupantes de cargos efetivos de Procurador da Fazenda Nacional (PFNs) ou servidores da carreira de apoio, das várias regiões do país, com dois perfis: 1) com experiência na liderança de equipes total ou parcialmente virtuais na PGFN; 2) na situação de liderados, que integram equipes geridas por chefia à distância na instituição.

Apesar da diferença conceitual entre um “líder” e um “chefe”, como apontado no referencial teórico, e que um chefe pode ser apenas um colaborador que ocupe um cargo sem exercer de fato um papel de líder, aqui foram abordados os dois conceitos como similares, representando um integrante da organização que exerce a liderança por um papel de chefia de determinada equipe.

Para o tratamento dos resultados das entrevistas, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Após analisar as entrevistas transcritas, foi realizada a marcação de trechos nos documentos, de acordo com as categorias concebidas a partir das dimensões da LMX (Quadro 2). Com isso, de acordo com a dimensão avaliada – Afeto, Lealdade, Contribuição e Respeito Profissional – foram realizados recortes nas partes destacadas e, por fim, foi elaborado um relatório de análise do estudo de caso.

Deve ser destacado que, com o fluxo da conversa na aplicação das entrevistas, as dimensões da LMX foram mescladas, de modo alguns pontos abordados na entrevista possuem relação concomitante com mais de uma dimensão trabalhada.

O processo de tratamento dos dados coletados está sintetizado na Figura 1.



Fonte. Elaborado pelos autores

## RESULTADOS

### ***Transição da liderança presencial e para a liderança virtual na PGFN***

A análise das entrevistas indicou que a transição da liderança tradicional para a virtual na PGFN não foi tão gradual como se pretendia. De fato, já existiam iniciativas de equipes virtuais no órgão quando se iniciou a pandemia da covid-19. Todavia, a implantação ainda era incipiente e isolada, apenas em poucas equipes que já estavam com atividades em regime de atuação desterritorializada.

Dessa forma, pode-se dizer que a transição da liderança presencial para a liderança virtual na PGFN ocorreu diretamente atrelada às medidas preventivas de combate à pandemia de covid-19 que foram adotadas pelos governantes no nosso país. Por tal razão, não ocorreu de forma planejada e tranquila, de modo que interferiu diretamente na relação líder-liderado, em seus vários aspectos: afeto, confiança, contribuição e respeito profissional.

Por outro lado, nos casos em que já havia experiências de Procuradores em trabalho remoto ou equipes com atuação desterritorializada, a transição ocorreu de forma um pouco mais suave, uma vez que já existiam equipes parcialmente virtuais, em que alguns integrantes eram lotados geograficamente em locais diferentes da chefia. Além disso, em alguns casos já se adotava, inclusive, o uso das ferramentas virtuais (do *google teams*) como forma de comunicação com a equipe.

Desse modo, apenas nas equipes que haviam implantado a liderança à distância antes da pandemia, o processo foi mais tranquilo e controlado, inclusive porque ocorria em apenas parte da equipe, de forma que foi possível à chefia administrar melhor as mudanças e se adaptar às novas exigências que lhe foram postas. Por outro lado, nos demais grupos, em que a liderança à distância foi iniciada e imposta como medida da pandemia, o processo foi mais conturbado e de difícil adaptação, interferindo diretamente na qualidade da relação líder-liderado.

### ***O relacionamento pessoal na díade líder e liderado***

A questão do uso dos canais de comunicação virtual para o exercício da liderança permeia todo o trabalho de pesquisa, por ser característica própria, tanto da e-liderança como da equipe virtual. Esse aspecto foi mencionado por vários entrevistados, demonstrando que a maior dificuldade encontrada pelo líder foi imprimir uma relação de proximidade com os liderados, sem o contato presencial na comunicação com a equipe.

As falas sinalizaram que o líder precisou criar novas habilidades para tanto, já que não poderia mais utilizar os mesmos mecanismos de convencimento e envolvimento pessoal que tradicionalmente os líderes se utilizam no trabalho presencial. Isso ocorre porque há várias formas de comunicação ente as pessoas, além da fala e da escrita, que muitas vezes são utilizadas em conjunto pelo líder. Por exemplo, um olhar, um gesto ou um aperto de mão sintetizam várias palavras e possuem força significativa de convencimento e de confiança do líder.

O material coletado indica que o líder precisa estabelecer a relação de afeto, ter a confiança dos liderados e ao mesmo tempo cobrar resultados da equipe com respeito profissional, utilizando apenas mensagens de e-mail e aplicativos como Whatsapp, Zoom ou Google-Meet, mais utilizados atualmente. De acordo com as falas, ainda, esses meios de comunicação não são suficientes para se transmitir a informalidade e leveza, muitas vezes necessária, para o exercício do convencimento pelo líder. Para os entrevistados, o líder virtual precisa utilizar de mais habilidades para estabelecer os mesmos vínculos com os liderados.

Em seus estudos, Malhotra, Majchrzak & Rosen (2007) relataram que os líderes de equipes virtuais sentem que é útil que os membros da equipe se conectem com o “lado humano” do outro indivíduo, o que ajuda a lembrar a cada membro de suas semelhanças entre si, bem como fornecer-lhes pontos ou metáforas comuns para serem trabalhados durante uma reunião. Isso pode acontecer pelo compartilhamento de experiências pessoais, fatos da vida cotidiana ou sobre um hobby, no início

das reuniões virtuais. Por outro lado, houve ponto de vista divergente e minoritário sobre o uso das novas ferramentas de comunicação à distância no sentido de ter um efeito limitador das conversas ao contato mais profissional, o que racionalizaria o trabalho do líder, evitando ruídos na equipe.

Um ponto interessante que foi sinalizado é que nas equipes que já se conheciam anteriormente, ou seja, que já trabalhavam com o líder presencial e havia uma relação de proximidade, de afeto, essa relação foi mais facilmente mantida, mesmo sem o contato presencial, como se percebe nos relatos dos entrevistados a seguir.

Houve relatos de quem vivenciou duas realidades, supervisionando à distância duas equipes com origens diversas: uma equipe que já se conhecia anteriormente, ou seja, mantinha laços estreitos de amizade pessoal, decorrente de um relacionamento presencial e que passou a trabalhar de forma remota e dispersa territorialmente e outra que foi criada originalmente de forma remota e composta por integrantes que não se conheciam anteriormente. De acordo com o entrevistado, na primeira equipe, com a qual o líder já possuía um relacionamento pessoal construído, foi mais fácil conduzir os trabalhos e implementar novas rotinas. Já no outro grupo, foi necessário um maior esforço do líder para construir uma relação que permita uma comunicação mais fluida e isso usando apenas as ferramentas virtuais.

E, nos casos em que a comunicação presencial já era mais difícil, por questão de disponibilidade da chefia ou porque havia um distanciamento decorrente da relação entre Procuradores e servidores de apoio, houve relatos de que o formato virtual permitiu um maior acesso às chefias, embora sem influência na relação extraprofissional.

Um ponto que foi observado, ainda, e que merece destaque foi a influência do processo de desterritorialização concomitante à implantação na liderança à distância, nos casos em que houve resistência inicial parte algumas equipes na implementação desse regime de trabalho. Esse fator dificultou um pouco o exercício da liderança virtual, desacelerando o processo de integração na equipe.

Do exposto, o estudo mostrou que, para aqueles chefes e subordinados que já possuíam uma proximidade, uma convivência afetuosa, em razão da experiência de trabalho no presencial, a liderança virtual não interferiu nesse relacionamento. Esse fato contribuiu para que o gestor exercesse mais facilmente seu papel à distância. Por outro lado, nos casos em que não existia uma relação de afeto prévia, ou seja, quando o líder começou a gerir uma equipe à distância sem a proximidade ou até uma amizade, o desafio do gestor foi bem maior para construir uma ligação exclusivamente por meios digitais.

### ***Comunicação virtual por meio das TICs.***

#### *Existência de duas realidades distintas na PGFN.*

Um aspecto da unidade organizacional objeto de análise que foi revelado com o material colhido foi o abismo econômico e social existente em grande parte dos servidores do apoio administrativo da PGFN em relação aos membros da carreira de Procurador da Fazenda Nacional.

De fato, a composição do apoio administrativo do órgão é bastante heterogênea, porque possui servidores de diversas origens: de órgãos já extintos (os chamados “anistiados”, que depois de quinze anos da demissão, retornaram ao serviço público nos termos da Lei n.º 8.878 de 1994), servidores do Ministério da Economia (para o qual a PGFN é vinculada administrativamente), bem como empregados ou servidores públicos cedidos de outros entes ou órgãos.

Ou seja, não há uma carreira de apoio estruturada própria da PGFN e há uma disparidade salarial significativa entre os próprios servidores e destes em relação aos que ocupam o cargo de Procurador da Fazenda Nacional, muitos na posição de líderes. Some-se a isso que, em razão dessa origem, grande parte dos servidores já são idosos, o que por si só já pode provocar uma certa dificuldade na utilização de novas tecnologias.

Todo esse contexto é responsável pela existência de duas realidades distintas no que se refere ao trabalho à distância e ao uso das TICs como forma de comunicação dos liderados com a chefia.

Em relação aos ocupantes dos cargos de Procurador da Fazenda Nacional ou para aqueles servidores que possuem um nível salarial maior no grupo, é possível manter uma boa estrutura tecnológica no trabalho remoto, no que se refere aos equipamentos, suporte operacional e disponibilidade de rede de internet de qualidade.

Todavia, para os demais, que não se enquadram nessa condição, a falta de computador adequado ou mesmo de um equipamento exclusivamente disponível para o trabalho remoto e de acesso a internet de qualidade, impacta negativamente na comunicação com o líder e portanto, na díade líder-liderado. Além disso, cabe registrar a ausência de estrutura física em casa, ou seja, um espaço reservado para o trabalho e o suporte de pessoal para auxiliar no uso das tecnologias. Isso tudo impactou negativamente no exercício da chefia virtual exercida com esses servidores no período analisado.

Registre-se que a liderança à distância não existe apenas com o liderado em trabalho remoto, porque ele ou ela podem exercer suas atividades na sede do órgão, com toda a estrutura da organização. Todavia, como a presente pesquisa foi realizada ainda no curso de uma pandemia, em que nos dois anos anteriores houve a generalização do trabalho remoto, esse foi um fator de interferência do contexto, já que gerou essa situação peculiar para os servidores que não possuíam esse ambiente adequado de trabalho em casa.

#### *Gerenciamento das demandas pelos líderes e moderação no uso das TICs.*

Outro aspecto que foi percebido pela análise das entrevistas, em relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) na liderança virtual, foi a questão do gerenciamento das demandas por parte dos líderes e do abuso na utilização dos canais, que também interferem diretamente na relação líder-liderado. Algumas chefias reportaram o excesso de canais de comunicação para o exercício da liderança, especialmente das demandas encaminhadas pelo aplicativo *WhatsApp*, o que provoca uma dificuldade de gerenciamento das solicitações por parte do líder.

Na PGFN, os meios de comunicação utilizados são predominantemente as ferramentas oficiais do *google teams*, *email*, *chat* (aba de conversas escritas quando o usuário está com a caixa de email aberta) e reunião por videoconferência via *google meet* (com imagem e som simultâneos), bem como, de modo não institucional, o aplicativo *WhatsApp* para conversas instantâneas, geralmente acessadas pelo celular do usuário.

Como no exercício da liderança virtual a comunicação líder-liderado é realizada essencialmente por meio do uso das TICs e, considerando a principal ferramenta utilizada é o aplicativo de *WhatsApp* (ainda que seja um canal não oficial), observou-se um certo exagero no uso desse canal. Some-se a isso o fato de que, para o progresso dos processos de trabalho sob a liderança virtual, a comunicação precisa ser ágil, o que gerou um excesso de utilização. O estudo sinalizou que essa circunstância gerou um certo estresse para o líder, que precisou se desdobrar para atender as demandas e manter um adequado relacionamento interpessoal, a confiança e o respeito profissional dos liderados.

Os corredores da repartição (ou salas da chefia ou de reunião) transformaram-se em grupos de *WhatsApp*, com a diferença de que estão todos os integrantes, simultaneamente, em cada corredor (ou sala) e 24 horas por dia.

Nesse ponto, uma agravante é a falta de sincronia do trabalho do líder com a equipe que trabalha em teletrabalho, porque algumas vezes trabalham em horários diferentes, o que causa um atraso na comunicação, bem como prejudica o gerenciamento das demandas por parte dos líderes. Como se observa do relato de alguns integrantes da instituição.

Inclusive, um ponto abordado por alguns entrevistados em relação ao uso dos canais de comunicação à distância no exercício da liderança foi a saúde mental dos líderes, exatamente em razão da moderação desse uso dos canais informais de comunicação como o *WhatsApp*.

Isso ocorre em razão da facilidade de acesso dos integrantes das equipes com a chefia e com expectativa de respostas imediatas ou mais rápidas, em comparação aos canais oficiais, de modo que passaram a não ter mais limitação no horário de trabalho e se sentem disponíveis quase que tempo integral. Além disso, em razão da facilidade de acesso, as demandas são encaminhadas em volume maior do que antes.

Em alguns casos, esse cenário foi responsável por episódios de ansiedade e exaustão do profissional, que se sentiu incapaz de lidar com aquele fluxo intenso de demandas. Por outro lado, foi observado que, nas equipes em que a ferramenta do WhatsApp não é utilizada e não há encontros presenciais periódicos, em razão do exercício da liderança exclusivamente à distância, há demora nas respostas da equipe, o que influencia negativamente quando se tem um problema a ser resolvido.

A pesquisa indicou que o uso moderado desses canais de conversas instantâneas, inclusive com previsão de horário para envio de mensagens, bem como a escolha de um canal prioritário pelo líder para recebimento das demandas, auxilia no gerenciamento das comunicações do líder com a equipe. Outrossim, o estudo sinalizou que o uso dessas ferramentas informais para comunicação é inevitável no cenário atual para o exercício da e-liderança, todavia, alguns entrevistados apontaram medidas que poderiam ser tomadas para minimizar o impactos negativos dessa nova forma de trabalho, como a realização de um debate institucional na organização sobre as medidas de controle do uso dos canais e a fixação de um canal prioritário com regras pré definidas para esse fluxo de demandas líder-liderado e vice versa.

Em relação ao uso da ferramenta do google meet, o aspecto positivo que foi verificado no estudo, como apontado pelos entrevistados, é a facilidade de realização de reuniões virtuais com a equipe no exercício da liderança virtual, em relação a reuniões presenciais o que indicou ser positivo para que o líder consiga mantenha a equipe engajada e a confiança no seu trabalho. Isso ocorre porque a modalidade permite a participação do liderado de onde quer que esteja, apenas acessando um dispositivo eletrônico (computador, celular ou tablet). Inclusive, essa é a única forma de realizar as reuniões de rotina para aquelas equipes virtuais cujos membros estão dispersos em bases territoriais distantes, como no caso das equipes com atividades desterritorializadas.

Por outro lado, foi observado um aspecto negativo decorrente do fácil acesso aos encontros virtuais, já que em geral tudo precisa ser conversado em reunião, então algumas questões que antes eram resolvidas mais rapidamente, podem acabar sendo objeto de uma reunião longa e improdutiva, o que por vezes interfere na confiança no líder e exige do líder uma postura mais atuante e moderadora.

Nesse ponto, verifica-se que as reuniões estão em geral mais frequentes e longas, o que provoca muitas vezes a desatenção dos participantes, tornando o encontro improdutivo. Um desafio para os líderes virtuais é exatamente distinguir quando a ausência de manifestação, ou seja, o silêncio durante a reunião é uma aquiescência ou desatenção do participante (MALHOTRA; MAJCHRZAK; ROSEN, 2007).

Nesse sentido, o estudo apontou que a liderança exercida à distância requer um esforço ainda maior para permitir uma boa comunicação com a equipe liderada, dentro das limitações de cada integrante. Em geral, os líderes de equipes virtuais gastam mais tempo para orientação, mantendo a equipe atualizada e integrada, bem como recompensando seus membros pela distância física (MALHOTRA; MAJCHRZAK; ROSEN, 2007).

Diante do exposto, a análise das entrevistas sinalizou que a comunicação virtual gerou um maior distanciamento pessoal do líder em relação ao liderado, ou seja, do ponto de vista do afeto, mas ao mesmo tempo permitiu ao líder um contato profissional mais frequente.

### ***Confiança e respeito profissional no líder à distância***

As entrevistas indicaram que em geral não houve alteração significativa na confiança no líder, em razão do contexto virtual, tanto do ponto de vista do liderado como do líder. Alguns entendem

que essa questão dependeria do perfil do líder, que precisa ser mais assertivo nas solicitações e orientações, ter mais iniciativas para atrair o grupo e fazer com que sintam segurança nas atividades que estão exercendo. O que se percebe é um processo natural, porque se o líder consegue otimizar o uso das tecnologias de informação e comunicação de forma a promover segurança nas orientações e tarefas repassadas à equipe e ao mesmo tempo consegue ter um bom relacionamento interpessoal, a confiança no líder é consequência disso.

Por outro lado, o material das entrevistas sinalizou que, em algumas situações, o contexto virtual pode gerar um afastamento automático das pessoas e, portanto, uma desconfiança no líder, ainda mais quando não o conhece previamente ao exercício da liderança à distância. Nesse ponto, um dos entrevistados relatou a estratégia adotada, como líder, para gerar a sensação de proximidade com a equipe, ligando constantemente para os liderados e gravando áudios, no lugar de mensagens escritas pelo aplicativo *WhatsApp* ou email, para que os liderados ouvissem a voz dele constantemente. Outra estratégia adotada e relatada por um líder da organização para buscar mais confiança da equipe, foi formalizar as rotinas de trabalho.

Percebe-se, dessa forma, que a confiança no líder pode até sofrer um pouco de alteração com o exercício da liderança virtual. Ocorre que muitos líderes se esforçaram e superaram esse desafio, a ponto de anular ou minimizar essa interferência negativa. De fato, o líder virtual precisa se reinventar e encontrar mecanismos que derrubem essas barreiras geográficas estabelecendo uma relação de qualidade com a equipe e, conseqüentemente, uma relação de confiança, sempre de acordo com as peculiaridades de cada atividade e cada organização. É um desafio na liderança que pode ser trabalhada pela instituição de forma prévia á assunção de cargos de chefia à distância.

### ***Contribuição e comprometimento da equipe liderada à distância***

O estudo observou que o líder pode ter eventualmente dificuldade de estabelecer novas rotinas exclusivamente pelos meios virtuais, mas, de regra, pode se valer do cenário de mudanças para rever os processos de trabalho tradicionais e evoluir junto com a equipe. Desse modo, sendo um líder proativo, que consegue driblar a distância física da equipe, poderá usar a tecnologia para facilitar as rotinas e processos de trabalho, obtendo mais engajamento dos liderados.

De acordo com Gutermann *et al.* (2017), se um líder é vigoroso e entusiasmado, isso irá mudar positivamente o líder com seus seguidores, que por sua vez podem ter benefícios para a realização dos seguidores. Por isso, argumentam os autores que a LMX é uma mediadora no link de engajamento líder-seguidor. No caso em estudo, a PGFN, há que se considerar o fator da ausência de estrutura física e tecnológica à disposição de alguns servidores, para os quais o teletrabalho foi imposto como medida de prevenção para o covid-19. Nesses casos, houve sim a dificuldade de implantação de novas rotinas por meio do uso das TICs, mas isso ocorreu mais por esse fator desfavorável do que pelo exercício da liderança à distância. Ligado a isso também há que se considerar a dificuldade de adaptação dos Procuradores e servidores mais antigos, em razão da falta de familiaridade com as novas tecnologias.

Quanto à dimensão contribuição, observam Malhotra, Majchrzak & Rosen (2007) que os líderes de equipes presenciais podem observar mais facilmente quando a equipe está ficando lenta, quando alguém precisa de foco, enquanto os líderes virtuais não possuem o mesmo poder de observação física e precisam ser inovadores na criação de estruturas e processos para que essas variações possam ser observadas virtualmente. Por exemplo, utilizar as vantagens das ferramentas de TIC para exercer um maior monitoramento dos resultados da equipe e permitir um *feedback* mais interativo. Observou-se que esses líderes precisam se empenhar mais do que no presencial para estreitar os laços, adquirir confiança da equipe e ter como resultado uma boa contribuição e respeito profissional. Segundo Luring e Jonasson (2018), a motivação inspiradora de um líder virtual pode compensar a falta de atitudes inclusivas da equipe para se adaptar à diversidade de canais de comunicação.

Por fim, um aspecto positivo relatado por muitos entrevistados, tanto no perfil de chefia como de subordinado, foi que no exercício da liderança virtual exigiu-se do líder a utilização das ferramentas digitais para acompanhamento da equipe e isso trouxe mais transparência, eficiência e a implementação de rotinas de acompanhamento que se mostraram mais produtivas.

## SÍNTESE DOS RESULTADOS

Em relação ao aspecto do afeto mútuo entre líder e liderado, o estudo apontou que nos casos em que já havia um relacionamento próximo entre os membros da díade, o contexto virtual não alterou a relação, embora tenha gerado o distanciamento físico entre ambos. Por outro lado, quando não havia essa relação prévia, foi bem mais desafiante para o líder construir essa ponte e desempenhar seu papel de liderança.

No que se refere à confiança na liderança à distância, bem como em relação ao respeito profissional na figura do líder, o estudo sinalizou que não houve significativas interferências no contexto virtual em relação ao presencial. Todavia, os achados apontaram que o exercício virtual da liderança exigiu mais esforço e estratégia àqueles líderes que iniciaram o trabalho com uma equipe totalmente desconhecida, como por exemplo para a implementação de novas rotinas de trabalho.

Do mesmo modo, em relação à contribuição dos membros da equipe, o estudo apontou que não houve alteração importante no engajamento ou empenho dos liderados no contexto virtual. No caso, o uso das TICs contribuiu para o monitoramento da equipe e, portanto, para a obtenção de melhores resultados.

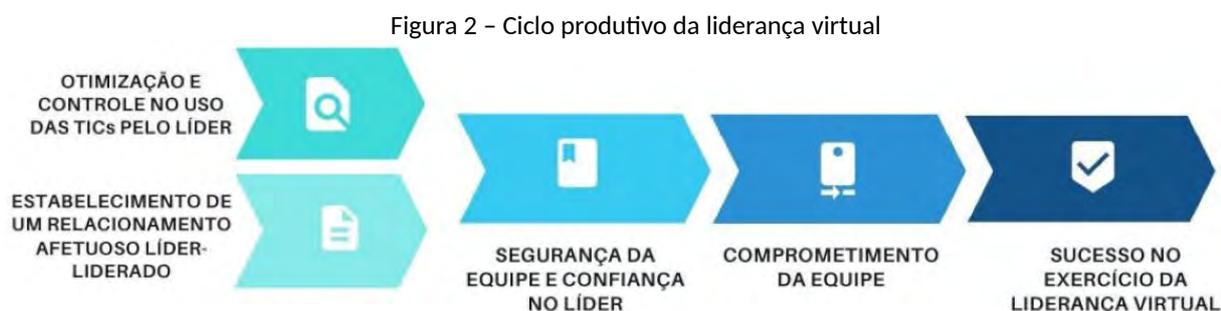
Características pessoais dos líderes e dos membros da equipe também podem alterar a qualidade das trocas sociais entre ambos e, conseqüentemente, o exercício da liderança virtual, fato que restou sinalizado no estudo. É o caso dos liderados que não possuem estrutura tecnológica e física à disposição para serem conduzidos por uma chefia à distância.

Importante observar que, das dimensões da teoria das trocas líder-membro (LMX), a relação de afeto e de confiança reflete diretamente no engajamento da equipe, no respeito profissional com o líder e, portanto, influenciam nos resultados alcançados por todos. Foi possível perceber que nas equipes em que há uma relação estreita com o líder, ainda que virtualmente, as pessoas se envolvem mais com as tarefas, de modo que o resultado da equipe tende a ser melhor.

Nesse sentido, foram os resultados de pesquisa realizada por Gutermann et al. (2017), segundo a qual um maior engajamento dos líderes aumenta a qualidade de troca da relação diádica (líder-membro) que, por sua vez, gera um maior engajamento e desempenho dos membros da equipe.

Ainda de acordo com os achados de Latifi e Koçoğlu Sazkaya (2020), um bom relacionamento entre o líder e o liderado, no sentido das dimensões da LMX, afeta os resultados da organização, uma vez que se os funcionários têm um bom relacionamento com seus líderes eles podem exibir um comportamento de função extra, que não está na descrição do trabalho, elevando seu nível de comprometimento.

Esse ciclo virtuoso está descrito, resumidamente, na Figura 2.



Fonte: Elaborado pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise da relação líder-liderado no serviço público foi observado, dessa forma, que o contexto virtual interfere de modo acentuado no afeto mútuo dos membros da díade e, de forma moderada, na confiança e respeito profissional do líder, bem como na contribuição dos membros da equipe. E, para minimizar essa interferência, os líderes virtuais adotam mecanismos diversos da liderança tradicional para conduzir a equipe em harmonia e com resultados satisfatórios.

Como visto, a liderança virtual na PGFN foi implantada tanto como estratégia para racionalizar força de trabalho e reorganizar a estrutura interna, como em razão da necessidade de adotar as medidas de prevenção à contaminação da Covid-19 durante a pandemia. De qualquer forma, foi possível extrair vantagens do novo modelo, as quais podem ser incorporadas no planejamento da organização.

Como exemplo disso, tem-se a utilização das ferramentas à distância para aumentar o grau de monitoramento dos resultados da equipe, embora no geral exija um maior empenho por parte dos líderes para manter uma relação de troca de alta qualidade com os liderados, no que se refere ao afeto, confiança, contribuição e respeito profissional pelo líder, as principais dimensões abordadas na teoria das trocas líder-membro, bem como o engajamento da equipe em busca da contribuição dos liderados em patamares elevados.

Na presente pesquisa, o ponto central dos achados é que a liderança exercida à distância se diferencia em vários aspectos da liderança presencial, especialmente quanto ao relacionamento interpessoal do líder com a equipe, na forma de comunicação, na manutenção ou estabelecimento da confiança e, portanto, nos resultados da equipe, de modo que os líderes precisam estar preparados para esses desafios, desenvolvendo novas habilidades a fim de que a e-liderança não influencie negativamente nesses pontos.

Nesse sentido, o presente estudo buscou contribuir ao processo de redirecionamento estratégico da organização, diante da necessidade da tomada de decisão na formação das equipes e reorganização dos processos de trabalho, antecipando-se às mudanças.

Quanto às limitações do presente estudo, observou-se a presença de fatores externos, fora do controle do pesquisador e que podem, eventualmente, influenciar nos resultados, como a ocorrência da pandemia de covid-19 simultaneamente ao período da pesquisa. Outro ponto observado foi a falta de homogeneidade das equipes das quais integram os liderados entrevistados ou objeto de trabalho dos líderes investigados, especialmente quanto ao tamanho e forma de distribuição do trabalho. Por fim, como proposta de pesquisas futuras, sugere-se um estudo quantitativo acerca da qualidade da relação membro-líder na liderança virtual, de acordo com uma escala de medição da qualidade da LMX.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S. S.; DODGE, G. E. E-leadership: *Implications for theory, research, and practice*. The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2001.

AVOLIO, B. J.; SOSIK, J.; KAHAI, S.; BAKER, B. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*. v.25, n.1, p. 105-131, 2014.

BARDIN, LAURENCE. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUER, MARTIN W.; GASKELL, GEORGE. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes Limitada, 2017.

- DANSEREAU, F., GRAEN, G., & HAGA, W. J. 1975. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. *Organizational Behavior and Human Performance*, v.13, p.46-78.
- DAY, DAVID V.; MISKENKO, DARJA. Leader-Member Exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. *The Oxford Handbook of Leader-Member*, 2016.
- DE PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; DE SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão; DE MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- DIENESCH, R. M.; LINDEN, R.C. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critical and Further Development. *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 618-634, 1986.
- DO AMARAL, D. J. et al. Diversidade de gênero e Formação de Endogrupo: uma Contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.9, n. 24, p.41-59, 2007.
- GIBSON, C. B.; HUANG, L.; KIRKMAN, B. L.; SHAPIRO, D. L. Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 1, n. 1, p. 217-244, 2014.
- GUIMARÃES CÔRTEZ, M.; SANTOS DE SOUZA, M. G.; PUENTE-PALACIOS, E.K. Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *Psico-USF*, v. 24, n. 3, p. 569-581, 2019.
- ESGUERRA, G. A.; CONTRERAS, F. Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, *Estudios Gerenciales*, v. 32, n. 140, p. 262-268, 2016.
- GUTERMANN, D., LEHMANN-WILLENBROCK, N., BOER, D., BORN, M., & VOELPEL, S. C. How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, v. 28, n. 2, p. 299-314, 2017.
- HERMAN, H. M. et al. Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 135-149, 2018.
- LATÍFÍ, N.; KOÇOĞLU SAZKAYA, M. A Research on the Effects of Leader Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, v. 22, n. 2, p. 67-90, 2020.
- LAURING, J.; JONASSON, C. Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual. *Human Resource Management Journal*, v. 28, n. 3, p. 392-409, 2018.
- LIDEN, R. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, v.24, n.1, p.43-72, 1998.
- LIDEN, Robert C.; SPARROWE, Raymond T.; WAYNE, Sandy. Leader-Member Exchange Theory: the past and potential for the future. *Personnel and Human Resources Management*, v. 15, p.47-119, 1997.
- LI, W.; LIU, K., BELITSKI, M., GHOBADIAN, A., & O'REGAN, N. e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, v. 31, n. 2, p. 185-206, 2016.
- MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B. *Leading virtual teams*. *Academy of Management perspectives*, v. 21, n. 1, p. 60-70, 2007.
- MARTINS DOS SANTOS, V; SARAIVA, G. Liderança a Distância: Como os gestores podem melhorar a comunicação remota e não perder a conexão com a equipe. *GV-executivo*, s.1, v.19, n.4, p.26-30, 2020.
- MOTTA, R. B. Os efeitos da cultura nas relações entre estilo de liderança, confiança e comprometimento: comparando equipes de operações especiais no Brasil e Estados Unidos. *Dissertação* (Mestrado em Gestão Empresarial). EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, 2015.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul-Ago 2011.

- PARÉ, G. Investigating information systems with positivist case research. *Communications of the association for information systems*, v. 13, n. 1, p. 18, 2004.
- PASCHOIOTTO, P.; MARTINS, W. C. ; CASAGRANDE, J. L.. E-leadership in the Public Sector: A research field to be explored in organizational studies. *Revista OPARA*, v.10, n.2, p.14-36, 2020.
- PEDRUZZI JÚNIOR, A.; SILVA NETO, J. M.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.7, n.1, p.247-261, 2016.
- PEREIRA, R., & CUNHA, C. J. C. DE A. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *Anais (Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki)*, 2020.
- POWELL, ANNE; PICCOLI, GABRIELE; IVES, BLAKE. *Virtual teams: a review of current literature and directions for future research*. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, v. 35, n. 1, p. 6-36, 2004.
- LINDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, v. 24, n.1, p.43-72, 1998.
- ROCHA, C. M.; SILVA, L. B.; DE OLIVEIRA, M. H. A.; PINHEIRO, W. R. Chefe x Líder: estudo comparativo. *Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo*, v. 9, n. 1, p. 2-15, 2019.
- ROCKSTUHL, T., DULEBOHN, J. H., ANG, S., & SHORE, L. M. Leader-Member Exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, n.6, p. 1097-1130, 2012.
- ROMAN, A. V.; VAN WART, M.; WANG, X. H.; LIU, C.; KIM, S.; MCCARTHY, A. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, v. 79, n.6, p.1-14, 2018.
- SOARES, M. T. R. (org.). *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. São Paulo: Pearson Education, 2015.
- SOBRAL, F., CARVALHO, J., ŁAGOWSKA, U., FURTADO, L. M. G. P., & GROBMAN, M. Melhor prevenir do que remediar: o *sensemaking* da liderança nos tempos da COVID-19. *Revista de Administração Pública*, v.54, p.758-781, 2020.
- STOCKER, Fabricio. "E-leadership: Reflections and challenges of contemporary business leadership. *Revista Expectativa*, v. 17, no. 2, July-Dec. 2018, p. 162-181.
- VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X. H.; LIU, C. *Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. Telematics and Informatics*, v. 34, n. 5, p.527-537, 2017.
- VOLMER, J.; SPURK, D.; NIESEN, C. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, v. 23, n. 3, p.456-465, 2012.
- WONG, S. I.; BERNTZEN, M. N. Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, v. 92, p. 381-392, 2019.
- YAMMARINO, F.J., DIONNE, S.D., CHUN, J.U., & DANSEREAU, F. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, v.16, n.6, p. 879-919. 2005.



# Liderança carismática e comprometimento com valores públicos: Uma análise no Ministério da Saúde

Juliana Gomes Viana  
Amanda Cristina Medeiros

**RESUMO:** Este estudo teve por objetivo analisar a influência de lideranças percebidas como carismáticas e comprometidas com valores públicos sobre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho dos liderados. Para isso, foi conduzida uma pesquisa quantitativa com 268 servidores do Ministério da Saúde do Distrito Federal, cujos dados foram analisados por meio de regressões múltiplas. Os resultados mostraram que lideranças percebidas como carismáticas e comprometidas com valores públicos contribuem para a motivação para o serviço público e para satisfação no trabalho de seus subordinados, reforçando a ideia de que formas carismáticas de liderança podem ser especialmente eficazes no setor público. Desta forma, a pesquisa traz uma contribuição para a literatura sobre liderança no contexto do setor público brasileiro. Adicionalmente, espera-se que os resultados do estudo ofereçam subsídios para a formulação de políticas de desenvolvimento de lideranças mais eficazes e comprometidas, que por sua vez pode promover melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Liderança Carismática. Valores públicos. Serviço público. Satisfação no trabalho. Ministério da Saúde.

## INTRODUÇÃO

A liderança no setor público e no setor privado tendem a ser diferentes e a exigir diferentes abordagens (KLEIN; HOUSE, 1995; MOYNIHAN; PANDEY; WRIGHT, 2014). No setor público, os objetivos envolvem a aplicação de políticas públicas em resposta a problemas sociais. Nesse sentido, a liderança carismática – que é apontada como uma forma eficaz de liderança no setor privado – pode ser uma estratégia promissora para melhorar o desempenho e a efetividade do setor público, especialmente em um setor tão importante quanto o da saúde pública.

A literatura sobre valores públicos no contexto nacional ainda parece estar em uma fase inicial, baseando-se principalmente em estudos internacionais que focam no retorno dos investimentos realizados. No setor público, essa discussão está mais ligada às políticas públicas. Especialmente na área da saúde, o valor atribuído é compreendido a partir da percepção daqueles que recebem as respostas ou resultados oferecidos pelo governo. Isso está diretamente relacionado à base constitutiva do Estado, ou seja, ao contrato social estabelecido entre a sociedade e o Estado, conforme retratado na Constituição Federal (DENHARDT; CAMPBELL, 2006; TERRY, 1990; TUMMERS; KNIES, 2016).

No setor público, a liderança carismática pode desempenhar um papel crucial na mobilização e engajamento dos servidores, promovendo uma ambiente orientado por valores éticos e pelo serviço ao cidadão. Líderes carismáticos, ao inspirarem confiança e lealdade, podem motivar suas equipes e ampliar sua satisfação, com resultados positivos tanto para os servidores quanto para os cidadãos, usuários dos serviços públicos.

Desta forma, este estudo teve por objetivo investigar a influência de lideranças percebidas como carismáticas e comprometidas com valores públicos sobre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho de servidores do Ministério da Saúde. Para isso, foi realizado um estudo quantitativo, com dados obtidos por meio de um levantamento que contou com a participação de 268 servidores deste ministério.

Teoricamente, o estudo busca ampliar a compreensão sobre a dinâmica da liderança no setor público. A liderança carismática, em particular, tem sido amplamente estudada no contexto organizacional privado, mas há uma lacuna na literatura no que diz respeito à sua aplicabilidade e eficácia em ambientes públicos, onde a motivação intrínseca e o compromisso com o serviço público

são elementos fundamentais. Ao explorar essa relação, o estudo pode oferecer novas perspectivas sobre como líderes carismáticos podem mobilizar e alinhar equipes em torno de objetivos públicos.

De uma perspectiva aplicada, os resultados deste estudo podem auxiliar na formulação de políticas de desenvolvimento de lideranças mais eficazes, que por sua vez pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Liderança*

Liderança é um dos temas mais estudados e discutidos na área de comportamento organizacional (NORTHOUSE, 2019). Os estudos sobre liderança buscam aprofundar o conhecimento dos fatores que determinam uma boa liderança, e procuram investigar características e comportamentos essenciais para uma atuação bem-sucedida (BANOV, 2015; RASHID; SAMBASIVAN; JOHARI, 2003). São estudos que avaliam as características natas e/ou adquiridas, comportamentos predominantes e sua atuação diante de situações de mudanças ou de alto nível de complexidade (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). Segundo Maxwell (2019), o conceito de liderança vem evoluindo com o tempo, sendo inicialmente entendido como uma qualidade pessoal, e atualmente considerado um fenômeno bem mais complexo, em que seguidores e o contexto têm um papel crucial.

O líder pode ser compreendido como uma pessoa capaz de mudar, alterar ou de certa forma influenciar o comportamento dos demais à sua volta. Suas palavras e atitudes servem como base para que estes se sintam seguros, confiantes e trabalhem para o alcance dos objetivos estabelecidos. No setor público, a discussão sobre liderança está no escopo da gestão de pessoas e envolve muito mais do que a influência do líder sobre outras pessoas. Considera-se uma relação de poder, estabelecida fundamentalmente pela autoridade e atribuições legais instituídas. Desta forma, um conceito de liderança aplicável ao serviço público deve considerar o dirigente público como aquele que detém atribuições políticas, técnicas e burocráticas bem definidas em seu cargo (BERGUE, 2019).

No contexto público, as características e a abordagem da liderança são posicionadas de maneira diferente daquela propagada no setor privado. Considera-se elementos importantes para compor um líder no setor público, “o perfil médio do quadro funcional em termos de formação e experiência, passando pela natureza e complexidade das relações funcionais e das atividades desenvolvidas nas organizações públicas, influenciam as competências requeridas para o exercício da liderança nesse peculiar contexto.” (BERGUE, 2019). Por isso, nesse espaço do serviço público não se pode desconsiderar elementos como cargo ocupado na hierarquia, níveis de remuneração e funções desempenhadas, sendo assim, um marcador para a avaliação da percepção dos trabalhadores deve se pautar por seu pertencimento aos cargos da burocracia de médio escalão e altos dirigentes.

De modo geral, os objetivos das organizações públicas são expressos formalmente em suas normativas regulamentadoras e formais, sofrendo também influências de interesses individuais e de grupos pois são intrinsecamente forjados na base estrutural da burocracia weberiana e da política (WEBER, 2000). Assim, a liderança no serviço público pode ser entendida como:

Liderança é, antes de tudo, uma relação e envolve exercício de poder. É relação porque implica no mínimo dois atores em interação em contextos dinâmicos; e é exercício de poder porque envolve influência e uma combinação de múltiplas fontes de autoridade legítima (conhecimento, posição formal, antiguidade, entre outros). Trata-se, pois, de um conceito fluido e multifacetado, admitindo diferentes abordagens e perspectivas de análise. (BERGUE, 2019, p. 29)

### *Liderança carismática*

Dentre as diversas tipologias de liderança, a liderança carismática apresenta as seguintes características: elevada autoconfiança, domínio e convicção na integridade moral de suas crenças

(CHAVAGLIA *et al.*, 2013). Outro ponto forte do líder carismático, apontado em estudo holandês, é a comunicação. Nesse sentido, a liderança carismática é a que apresentou maior correlação com uma comunicação efetiva (DE VRIES; BAKKER-PIEPER; OOSTENVELD, 2010). Além disso, os líderes carismáticos participam ativamente no sentido de colaborar no processo de melhorias do local de trabalho e, inclusive, exercem sua influência para isso (BAESSO *et al.*, 2017).

A percepção sobre a liderança carismática no setor público tem sido um tema de interesse na literatura de gestão pública (AVOLIO; YAMMARINO, 2002). A liderança carismática é caracterizada por traços como inspiração, idealismo, visão e carisma pessoal, e tem sido associada a resultados positivos em organizações do setor privado, como satisfação do funcionário, comprometimento organizacional, desempenho e inovação (CONGER; RABINDRA, 1998; HOUSE, 1998).

No entanto, a aplicação da liderança carismática no setor público pode ser mais complexa, pois o setor público tem diferenças significativas em relação ao setor privado, como interesses públicos, transparência, controle político e prestação de contas (KELLERMAN; WEBSTER, 2001). Além disso, a percepção da liderança carismática no setor público pode ser influenciada por fatores políticos, culturais e burocráticos, que podem tornar mais difícil para os líderes do setor público implementar essa abordagem de liderança (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Devido a essas diferenças e desafios, a percepção da liderança carismática no setor público pode ser ambígua e variável. Enquanto alguns servidores públicos podem ver a liderança carismática como inspiradora e motivadora, outros podem vê-la como excessivamente focada no líder e desconectada das necessidades dos servidores ou do público (HARTLEY; BENINGTON, 2010).

Assim, a percepção sobre a liderança carismática no setor público é um tópico importante de pesquisa para entender como essa abordagem de liderança pode ser aplicada de forma efetiva no contexto do setor público, especialmente no setor da saúde, onde o impacto da liderança pode ser significativo na prestação de serviços de saúde à população (KLEINIG, 1996). A compreensão das percepções dos servidores públicos sobre a liderança carismática pode ajudar os líderes do setor público a implementar estratégias de liderança mais eficazes e aprimorar o desempenho organizacional (TSAI, 2011). Nesse contexto, os valores públicos são aspectos primordiais na rotina gerencial ou mesmo na liderança exercida junto aos órgãos e departamentos públicos (JORGENSEN, BOZEMAN, 2007).

### **Valores públicos**

Valores públicos estão associados a princípios que deveriam nortear a atuação de instituições públicas (ANDERSEN *et al.*, 2013). Na literatura, é possível identificar uma variedade de abordagens (teórica, gerencial, organizacional) para identificar os valores públicos. Os valores públicos especificam “os direitos, benefícios e prerrogativas a que os cidadãos devem (e não devem) ter direito, as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o Estado e uns com os outros; e os princípios em que os governos e as políticas devem se basear” (BOGH *et al.*, 2013, p. 13). O valor público pode, por exemplo, ser expresso e resguardado em documentos organizacionais estratégicos, como declarações de missão, visão e valores que guiam as organizações rumo ao alcance dos objetivos e envolvem investigação normativa e podem ser de difícil operacionalização, mas que podem expressar os valores formais e informais praticados na organização. Como caso típico, seria possível identificar e estudar valores públicos com base em materiais como leis, ordens executivas, constituições e códigos de conduta, bem como as declarações formais e objetivos articulados das organizações ou mecanismos de participação pública (BOZEMAN, 2007; STEENHUISEN *et al.*, 2009).

Por meio da gestão pública alguns procedimentos (internos e externos) foram criados como uma possível ferramenta de analisar tudo que envolve os custos envolvidos nas atividades públicas realizadas, destacando por meio de relatórios todos os valores envolvidos em certas práticas realizadas pelos governantes ou representantes públicos.

A existência de problemas perversos significa que muitas vezes não há um objetivo público único e consensual a ser alcançado. Em vez disso, a liderança tem que trabalhar e negociar com muitas partes interessadas diferentes que têm valores, objetivos, ideologias e interesses divergentes (MAXWELL, 2019). Pode haver negociações complexas entre interesses múltiplos, transversais e concorrentes antes que seja possível criar uma coalizão com um grau de propósito compartilhado acionável. Há uma controvérsia sobre se alguém persegue alguma ação independente de valores pessoais. Por exemplo, mesmo o tomador de decisões aparentemente altruísta pode ser visto como tendo um valor pessoal para levar em consideração as necessidades dos outros. Ainda assim, parece possível dizer que alguns tomadores de decisão são motivados apenas por valores e resultados que lhes trarão grande benefício, talvez às custas de outros (LAWTON; RAYNER; LASTHUIZEN, 2013).

Como teoria normativa, os estudos de valores públicos podem se beneficiar de estudos aprofundados, de longo prazo ou longitudinais, para investigar não apenas o pluralismo, as variações e a transformação dos valores, mas também as razões e contextos por trás dos valores.

## MÉTODO

Esta pesquisa, com abordagem quantitativa, avaliou a influência de lideranças percebidas como carismáticas e comprometidas com valores públicos sobre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho dos liderados. A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento com trabalhadores do Ministério da Saúde do Distrito Federal. A partir de uma lista com os endereços eletrônicos de 1.605 servidores, foram enviadas mensagens com o *link* para o questionário, elaborado na plataforma Qualtrics®.

Para evitar possíveis vieses nas respostas, como por exemplo, viés de desejabilidade social com relação ao serviço público, como apontado por Groves et al. (2011), o questionário continha um aviso de que os dados seriam tratados de forma agregada, não sendo possível a identificação de cada respondente. Além disso, foram eliminados respondentes que responderam muito rápido ou muito devagar o questionário, assim como os que marcaram apenas uma opção por todo o questionário. No total, 268 respostas foram consideradas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 16,7%.

### Medidas

A liderança carismática (LC) foi medida com os cinco itens usados por Wright e Pandey (2010) e Krogsgaard, Thomsen e Andersen (2014). Essa escala deriva da escala de liderança carismática socializada de House (1998). Os cinco itens são: “Diz coisas que deixam os funcionários orgulhosos de fazer parte da organização”, “Lidera dando um bom exemplo”, “Articula claramente sua visão de futuro”, “Tem uma noção clara de onde nossa organização deve estar em 4 anos” e “Me desafia a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras.”

A motivação para o serviço público (MSP) foi mensurada com a escala de cinco itens usada por Wright e Pandey (2008). Os itens são “Um serviço público significativo é muito importante para mim”, “Muitas vezes sou lembrado por eventos diários sobre como somos dependentes uns dos outros”, “Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que minhas conquistas pessoais”, “Estou preparado para fazer enormes sacrifícios pelo bem da sociedade” e “Não tenho medo de ir lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser ridicularizado”. Esses itens foram classificados por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Para medir a satisfação no trabalho (ST), foi utilizada a escala com três itens de Wright e Pandey (2008): “Em geral, gosto de trabalhar aqui”, “Em geral, não gosto do meu trabalho” e “Em suma, estou satisfeito com meu trabalho.” Esses itens também foram classificados por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Por fim, para medir o compromisso do líder com valores públicos (CLVP), foram selecionados seis valores identificados na literatura – integridade, abertura à participação, responsabilidade, autossacrifício, mentalidade de serviço e compaixão (MAESSCHALCK; VAN DER WAL; HUBERTS, 2008). Conforme destacado na Tabela 1, foram incluídos dois itens para cada um dos seis valores. Os participantes classificaram suas respostas em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Tabela 1 - Escala de compromisso do líder com valores públicos

Integridade administrativa	Frequentemente ignora os padrões legais e éticos e prefere fazer as coisas “do seu jeito”. (*)
	Preocupa-se muito com a ética e a legalidade de todas as atividades/ações dos trabalhadores.
Abertura à participação	É aberto à participação de trabalhadores e da comunidade local.
	Considera a opinião e os interesses de múltiplos grupos e pessoas antes de tomar decisões.
Responsabilidade	É responsável e transparente perante os cidadãos e superiores.
	Fica irritado quando lhe pedem para fornecer informações sobre suas práticas de gestão. (*)
Autossacrifício	Está disposto a se sacrificar para ajudar a instituição.
	Frequentemente está ausente quando o trabalho na organização exige algum sacrifício. (*)
Mentalidade de serviço	Exemplifica o “espírito de servir” que se espera de servidores públicos.
	Lembra os funcionários sobre o importante impacto social de seu trabalho.
Compaixão	Demonstra compaixão pelas pessoas que estão passando por dificuldades.
	Não é sensível às necessidades da comunidade/cidadãos. (*)

Fonte: Baseado em Tavares (2019).

Nota: (\*) Itens com código reverso.

As escalas de liderança carismática, liderança voltada para valores públicos, motivação para o serviço público e satisfação com o trabalho no serviço público foram previamente validadas por Tavares (2019). O questionário foi pré-testado com cinco respondentes que apontaram algumas percepções sobre o questionário, que foi ajustado sem prejudicar as escalas previamente validadas. As variáveis de controle incluídas no estudo foram idade, sexo e renda.

### Perfil da amostra

Na Tabela 2 estão apresentadas o perfil dos participantes, que têm idades entre 27 e 68 anos e possuem experiência profissional entre 1 e 48 anos.

Tabela 2 – Perfil da Amostra

Sexo	%	Raça	%	Renda Mensal (em reais)	%
Masculino	33,8	Branca	53,1	Até 5.000,00	15,1
Feminino	65,7	Preta	7,4	De 5.000 a 10.000	36,1
Prefere não declarar	1,5	Parda	38,4	De 10.001 a 15.000	23,3
		Amarela	0,4	De 15.001 a 25.000	17,4
		Outra	0,8	Mais de 25.000	8,1

## RESULTADOS

Para testar as relações entre as variáveis do estudo, foram conduzidas análises de regressão, conforme apresentado na Tabela 3. As colunas pares da tabela reportam regressões com as variáveis de controle incluídas no modelo.

Tabela 3 – Análises de Regressão

	Modelos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	MSP	MSP	ST	ST	ST	ST	MSP	MSP
LC	0,24*** (0,07)	0,22*** (0,06)	0,39*** (0,06)	0,39*** (0,06)				
CLVP					0,31*** (0,06)	0,30*** (0,06)	0,20*** (0,07)	0,19*** (0,07)
Constante	0 (0,06)	-0,88*** (0,15)	0 (0,06)	-0,03 (0,14)	0,00 (0,06)	0,56*** (0,15)	0 (0,06)	-0,53*** (0,15)
Controles	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
R <sup>2</sup> ajustado	0,052	0,089	0,148	0,133	0,091	0,071	0,037	0,074

Nota: Os erros padrão são reportados em parênteses.

### ***A liderança carismática influencia a motivação para o serviço público?***

A relação entre a liderança carismática (LC) e motivação para o serviço público (MSP) pode ser observada nos modelos 1 e 2 da Tabela 3. No modelo 1, o aumento de um desvio padrão em liderança carismática (LC) está associado a um aumento de 0,237 desvios-padrão em motivação do serviço público (MSP). Quando adicionamos aos controles na regressão, no Modelo 2, o coeficiente sofre pequena alteração. O aumento de um desvio padrão em liderança carismática (LC) está associado a um aumento de 0,22 desvios-padrão em motivação do serviço público (MSP), quando essa relação é controlada para renda, sexo e raça/cor.

Esta relação positiva está de acordo com o encontrado por Tavares (2019) e indica que líderes percebidos como carismáticos contribuem para a motivação de seus subordinados. Ou seja, quando o líder diz coisas que deixam seus funcionários orgulhosos de fazer parte da organização, lidera dando um bom exemplo e articula sua visão de futuro, seus liderados se tornam mais motivados, percebendo o quanto o serviço público é significativo e importante para ele.

### ***A liderança carismática influencia a satisfação no trabalho?***

A relação entre a liderança carismática e a satisfação no trabalho pode ser observada nos modelos 3 e 4 da Tabela 5. No modelo 3, o aumento de um desvio padrão em liderança carismática (LC) está associado a um aumento de 0,390 desvios-padrão na satisfação no trabalho (ST). Quando se adiciona os controles na regressão o coeficiente praticamente não se altera. No modelo 4, o aumento de um desvio padrão em liderança carismática (LC) está associado a um aumento de 0,386 desvios-padrão na satisfação no trabalho (ST), quando essa relação é controlada para renda, sexo e raça/cor.

Estes resultados apontam que líderes percebidos como carismáticos exercem influência positiva e significativa sobre a satisfação no trabalho dos liderados, corroborando evidências encontradas na literatura (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993). Ou seja, na medida em que inspiram e motivam os membros de suas equipes, líderes carismáticos tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo, contribuindo para a satisfação no trabalho dos liderados. Além disso, a influência positiva e significativa da liderança carismática sobre a satisfação no trabalho pode estar relacionada à habilidade desses líderes de estabelecer uma conexão emocional com seus subordinados, promovendo um senso de propósito e pertencimento (AVOLIO; YAMMARINO, 2002; CONGER; RABINDRA, 1998).

### ***O compromisso do líder com valores públicos influencia a satisfação no trabalho?***

A relação entre o compromisso do líder com valores públicos (CLVP) com a satisfação no trabalho (ST) foi avaliada nos modelos 5 e 6. No modelo 5, o aumento de um desvio padrão em compromisso do líder com os valores públicos (CLVP) está associado a um aumento de 0,307 desvios-padrão na satisfação no trabalho (ST). Quando se adiciona os controles por renda, sexo e raça/cor na regressão o coeficiente se altera para 0,297.

Esse resultado sugere que, quando líderes demonstram alinhamento com valores como integridade, abertura à participação, responsabilidade, autossacrifício, mentalidade de serviço e compaixão, eles contribuem para a criação de ambiente organizacional mais positivo e satisfatório. Tal alinhamento reforça a confiança dos liderados em seus líderes, contribuindo para sua satisfação. Desta forma, líderes que se comprometem com valores públicos contribuem para um clima organizacional mais positivo, com impactos sobre a satisfação e o bem-estar dos liderados.

### ***O compromisso do líder com valores públicos influencia a motivação para o serviço público?***

A relação entre o compromisso do líder com valores públicos (CLVP) e a motivação para o serviço público é analisada nos modelos 7 e 8. No modelo 7, o aumento de um desvio padrão no compromisso do líder com valores públicos (CLVP) está associado a um aumento de 0,201 desvios-padrão na motivação para o serviço público (MSP). Quando se adiciona os controles na regressão, o coeficiente praticamente não se altera. No modelo 8, o aumento de um desvio padrão no compromisso do líder com valores públicos está associado a um aumento de 0,185 desvios-padrão na motivação do serviço público (MSP) quando essa relação é controlada para renda, sexo e raça/cor.

A literatura sobre liderança carismática (CONGER; RABINDRA, 1998; SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993) e a teoria da identidade social da liderança (HOGG, 2001; VAN KNIPPENBERG, 2011; PLATOW et al., 2006) sugere que, em linha com esses resultados, a percepção dos seguidores sobre o compromisso de seus líderes com valores públicos é um fator crítico para sua motivação para o serviço público. Desta forma, a motivação para o serviço público tende a ser maior entre servidores públicos cujos líderes são percebidos como mais comprometidos com valores públicos (CONGER; RABINDRA, 1998; KLEIN; HOUSE, 1995; VAN KNIPPENBERG; HOGG, 2003).

## **DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho, procurou-se avaliar as lideranças que atuam no âmbito de um órgão público e verificar a percepção dos trabalhadores sobre as características relacionadas à liderança carismática e ao compromisso do líder com valores públicos. Os resultados mostraram que a avaliação das lideranças em relação a esses aspectos no exercício de suas funções tem repercussão sobre os liderados. Mais especificamente, no âmbito do Ministério da Saúde, líderes carismáticos e comprometidos com valores públicos contribuem tanto para a satisfação no trabalho quanto para a motivação para o serviço públicos de seus liderados. Esses resultados corroboram evidências encontradas na literatura e reforçam o entendimento de que formas carismáticas de liderança podem ser especialmente eficazes no setor público (MOYNIHAN; PANDEY; WRIGHT, 2014; PAARLBERG; LAVIGNA, 2010; WRIGHT; PANDEY, 2010).

Os resultados do presente estudo contribuem, portanto, para o entendimento dos efeitos de lideranças percebidas como carismáticas e comprometidas com valores públicos sobre seus liderados, mais especificamente sobre sua motivação para o serviço público e satisfação no trabalho. Considerando que a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho tendem a influenciar positivamente o desempenho profissional, pode-se concluir que formas carismáticas de liderança contribuem para os resultados de organizações públicas (ORAZI, TURRINI; VALOTTI, 2013; VAN WART, 2013; VOGEL; MASAL, 2015).

Em síntese, o estudo traz uma contribuição para o entendimento de como a abordagem de liderança carismática pode ser aplicada de forma eficaz no contexto do setor público, especialmente no setor da saúde. A compreensão das percepções dos servidores públicos em relação à liderança carismática pode ajudar os líderes do setor público a implementar estratégias de liderança mais eficazes e a aprimorar o desempenho organizacional. Além disso, a pesquisa contribui para a literatura

acadêmica sobre liderança e administração pública, fornecendo *insights* sobre a eficácia da liderança carismática no setor público, bem como os desafios e limitações associados à sua aplicação.

No entanto, é importante reconhecer as limitações da pesquisa. Esta pesquisa foi conduzida em uma única organização, o Ministério da Saúde, o que pode limitar sua generalização para outras organizações do setor público. Para futuras pesquisas, é recomendável que sejam realizados estudos comparativos em outras organizações do setor público, bem como estudos quantitativos mais amplos, para analisar as relações entre a liderança carismática e o desempenho organizacional. Também pode ser interessante explorar outras abordagens de liderança que possam ser eficazes no setor público, como a liderança transformacional. Pesquisas futuras podem, ainda, explorar o papel da liderança baseada em valores públicos sobre o surgimento de redes de lideranças informais em todos os níveis das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, L. B. et al. Public values and public service motivation: Conceptual and empirical relationships. **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 3, p. 292-311, 2013.

AVOLIO, B. J.; YAMMARINO, F. J. **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. Emerald Group Publishing, 2002.

BAESSO, A. et al. O papel do líder carismático no ambiente de trabalho. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 2, p. 79-99, 2017.

BANOV, M. **Liderança: conceitos e práticas**. São Paulo: Blucher, 2015.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BOGH, A. S. The public value framework: Rethinking public administration theory. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 443-454, 2013.

BOZEMAN, B. Public value failure: When efficient markets may not do. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 145-161, 2002.

BOZEMAN, B. **Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism**. Georgetown University Press, 2007.

CHAVAGLIA, S. R. R. et al. Adaptação e validação da escala de liderança carismática socializada. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 26, n. 5, p. 444-454, 2013.

CONGER, J. A.; RABINDRA, N. K. **Charismatic leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1998.

DELFINO, R. A.; SILVA, R. P.; ROHDE, L. Liderança e comportamento organizacional: um estudo nas organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 123-145, 2010.

DENHARDT, R. B.; CAMPBELL, K. B. The role of democratic values in transformational leadership. **Administration & Society**, v. 38, n. 5, p. 556-572, 2006.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DE VRIES, R. E.; BAKKER-PIEPER, A.; OOSTENVELD, W. Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 3, p. 367-380, 2010.

GROVES, R. M. et al. **Survey methodology**. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. **Leadership for healthcare**. Policy Press, 2010.

HOGG, M. A. A social identity theory of leadership. **Personality and Social Psychology Review**, v. 5, n. 3, p. 184-200, 2001.

- HOUSE, R. J. Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, and interclass correlations. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. G. (Eds.). **Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations**. London: JAI Press, 1998.
- JORGENSEN, T. B.; BOZEMAN, B. Public values: An inventory. **Administration & Society**, v. 39, n. 3, p. 354-381, 2007.
- KELLERMAN, B.; WEBSTER, S. W. The recent literature on public leadership: Reviewed and considered. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 485-514, 2001.
- KLEIN, K. J.; HOUSE, R. J. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 183-198, 1995.
- KLEINIG, J. (1996). **The Ethics of Policing**. New York: Cambridge University Press, 1996.
- KROGSGAARD, J. A.; THOMSEN, P.; ANDERSEN, L. B. Only if we agree? How value congruence moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. **The International Journal of Public Administration**, v. 37, n. 12, p. 888-897, 2014.
- LAWTON, A.; RAYNER, J.; LASTHUIZEN, K. **Ethics and management in the public sector**. Routledge, 2013.
- MAXWELL, J. C. **Leadershift: The 11 essential changes every leader must embrace**. HarperCollins Leadership, 2019.
- MAESSCHALCK, J., VAN DER WAL, Z., & HUBERTS, L. W. J. C. Public service motivation and ethical conduct. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E. Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 440-451, 2014.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Sage publications, 2019.
- ORAZI, D. C.; TURRINI, A.; VALOTTI, G. Public sector leadership: New perspectives for research and practice. **International Review of Administrative Sciences**, v. 79, n. 3, p. 486-504, 2013.
- PAARLBERG, L. E.; LAVIGNA, B. Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. **Public Administration Review**, v. 70, p. 710-718, 2010.
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.
- PLATOW, M. J. et al. A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. **British Journal of Social Psychology**, v. 45, n. 2, p. 303-320, 2006.
- RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; JOHARI, J. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 8, p. 708-728, 2003.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 577-594, 1993.
- STEENHUISEN, B.; DICKE, W.; DE BRUIJN, H. "Soft" public values in jeopardy: Reflecting on the institutionally fragmented situation in utility sectors. **International Journal of Public Administration**, v. 32, n. 6, p. 491-507, 2009.
- TAVARES, G. M. **In the (value-laden) eyes of the beholder: linking follower perceptions to leadership emergence and effectiveness**. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getulio Vargas, 2019.
- TERRY, L. D. Leadership in the administrative state: The concept of administrative conservatorship. **Administration & Society**, v. 21, n. 4, p. 395-412, 1990.
- TSAI, Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction. **BMC Health Services Research**, v. 11, n. 1, p. 98, 2011

TUMMERS, L. G.; KNIES, E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. **Public Administration**, v. 94, n. 2, p. 433-451, 2016.

VAN KNIPPENBERG, D. Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1078-1091, 2011.

VAN KNIPPENBERG, D.; HOGG, M. A. A social identity model of leadership effectiveness in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, p. 243-295, 2003.

VOGEL, R.; MASAL, D. Public leadership: A review of the literature and framework for future research. **Public Management Review**, v. 17, n. 8, p. 1165-1189, 2015.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2000.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010.

# A influência da liderança empoderadora na eficácia das equipes em um Sistema Lean

Eduardo Martins de Quadros Junior  
Filipe Sobral

**RESUMO:** Melhorar a produtividade na empresa por meio de processos simplificados e mais atentos às novas demandas do mercado é um dos objetivos centrais do sistema Lean. Para que isso ocorra, faz-se essencial uma liderança que estimule e engaje sua equipe na adoção desse sistema na organização, a fim de que o mesmo gere soluções para os problemas e oriente a elaboração de planos de ação e prioridades de trabalho. Desta forma, o presente estudo teve por objetivo avaliar a influência da liderança empoderadora e da liderança orientada para a tarefa sobre a eficácia das equipes. Além disso, também foi analisada se a influência da liderança empoderadora sobre a eficácia das equipes é moderada pela liderança voltada para a tarefa. Para isso, realizou-se um levantamento com 57 equipes da diretoria operacional de uma empresa de logística. Ao contrário do proposto, os resultados não confirmaram que ter um líder empoderador influencia positivamente a eficácia da equipe. De forma análoga, a liderança voltada para a tarefa também não teve efeito direto sobre a eficácia da equipe. Por outro lado, foi encontrado que a adesão às práticas *lean* aumenta a eficácia *lean* da equipe, conforme proposto.

**Palavras-chave:** Liderança empoderadora; Liderança voltada para a tarefa; Sistema Lean; Práticas Lean, Equipe.

## INTRODUÇÃO

O sistema Lean tem como objetivo central melhorar a eficiência organizacional através da eliminação de desperdícios, o que leva a um aumento do valor entregue aos clientes e menor custo operacional (DUN; WILDEROM, 2016). Para que isso ocorra, é necessário ter uma equipe engajada e aderente a este sistema, o que é muito estimulado pela liderança (LIKER; CONVIS, 2011). Pesquisas anteriores destacam a importância do envolvimento dos líderes com os processos típicos do sistema Lean, como a gestão baseada em fatos, a análise e adesão aos procedimentos operacionais para fins de eficiência e os aspectos sociais que estão relacionados aos funcionários, na promoção da responsabilidade para melhorar continuamente seus processos de trabalho. Dessa forma, é fundamental a existência de uma liderança técnica, focada para a tarefa, de modo a estimular o cumprimento de todas as práticas necessárias nesse tipo de organização (ASSEN, 2018).

Apesar da importância de se ter um líder focado no cumprimento de prazos e rotinas, também é fundamental ter-se uma liderança que estimula a participação da equipe, de forma que seja ela que gere a solução para os problemas e que determine os planos de ação e as prioridades de trabalho (MANN, 2009). Contudo, grande parte das pesquisas sobre liderança em empresas com o sistema Lean focam apenas em estilos de liderança mais ligados à tarefa, não olhando o papel do líder no empoderamento e desenvolvimento do grupo.

Com o objetivo de preencher essa lacuna na literatura, este trabalho tem por objetivo analisar se a liderança empoderadora afeta a eficácia do time, olhando especificamente para práticas deste sistema. Além disso, devido à importância de manter-se uma rotina e o respeito aos protocolos, propõe-se que a associação da liderança empoderadora com a liderança voltada para tarefa potencializam a eficácia do time. Por fim, sugere-se que um dos mecanismos pelo qual a liderança empoderadora afeta a eficácia do time no sistema Lean são as práticas Lean. Assim, acredita-se que a liderança empoderadora estimula a aderência a protocolos típicos do Lean, o que impulsiona a eficácia da equipe, e que essa relação é potencializada se esse líder também tiver foco em práticas de liderança voltadas para a tarefa. Para testar tais hipóteses, foi conduzido um estudo quantitativo que contou com a participação de 555 funcionários, agrupados em 57 times, de uma empresa de logística.

Este estudo contribui para a literatura sobre o sistema Lean de duas formas. Primeiramente, estuda-se a liderança empoderadora, pouco abordada nesse contexto, mas fundamental para fomentar a geração de ideias e a autonomia, práticas necessárias para o desenvolvimento e a eficácia do sistema Lean em uma organização. Além disso, associam-se dois estilos de liderança, que representam duas grandes preocupações dos líderes no Lean, que são a tomada de decisão pela equipe e o cumprimento de tarefas dentro dos protocolos e do prazo. A pesquisa também contribui para a prática organizacional, na medida em que aborda as características necessárias a um líder nesse contexto, de forma a orientar as escolhas das organizações.

## REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

O sistema Lean (SL) foi idealizado por Taiichi Ohno entre as décadas de 40 e 70, com o objetivo inicial de implementar um sistema de produção diferenciado na indústria automobilística japonesa: o chamado Sistema Toyota de Produção. Para isso, foram desenvolvidas técnicas como a Just in Time e a autonomia, com o objetivo de atingir alta produtividade, lucratividade e flexibilidade (JUSTA; BARREIROS, 2009; CRUZ, 2020). Contudo, após algumas mudanças e consolidação de práticas, o sistema passou a ser chamado de cultura Lean (WOMACK; JONES; ROOS, 1990; OHNO, 1997), deixando assim de ser apenas um método tradicional de automação passo a passo para se tornar uma filosofia de pensamento, que tem como objetivo compreender e respeitar as pessoas, gerando engajamento para a participação nas melhorias do processo de produção e qualidade por meio da melhoria contínua, assim como da redução de custos (WOMACK; JONES; ROOS, 1990). Para fins deste trabalho, será adotado o uso do termo sistema Lean (SL) ao falar sobre os conjuntos de práticas típicas de organizações com produção enxuta.

O SL reduz as atividades sem valor agregado e melhora o desempenho operacional por meio de práticas que permitem que os funcionários resolvam problemas em seus locais de trabalho, envolvendo-os em iniciativas de melhoria contínua que aprimoram a aplicação das habilidades da força de trabalho ao capacitar os trabalhadores (LIKER, 2021; TORTORELLA; FETTERMANN; ANZANELLO, 2017; WOMACK; JONES; ROOS, 1990). No cerne deste sistema, está a ideia de criar valor máximo para o cliente, com o mínimo de desperdício, usando o mínimo de recursos possíveis (LIKER, 2021). Para isso, o sistema Lean usa suas conhecidas ferramentas, como o Just in time<sup>1</sup>, os Kaizens<sup>2</sup>, o fluxo unitário de peças<sup>3</sup>, a autonomia<sup>4</sup> e o nivelamento de produção. Contudo, apesar de sua importância, focar apenas em processos não é suficiente para difundir o sistema Lean na empresa ou atingir bons resultados, haja vista que muito do Lean está na gestão das pessoas, sendo fundamental a capacitação da equipe para a tomada de decisão (MANN, 2009).

A criação do sistema Lean começa no chão de fábrica, desenvolvendo as pessoas para solucionar problemas. Dessa forma, o SL busca mudar o sistema de trabalho, explorando o vasto potencial dos trabalhadores em uma proposta de trabalho em grupo – de contar com a participação de todos os envolvidos, de forma que um componente mais fraco poderá ter o suporte de um colega mais forte. Isso é atingido através da combinação de práticas de trabalho padronizadas e rotineiras, com a participação criativa dos funcionários (JUSTA; BARREIROS, 2009; ROTHENBERG, 2003). O sucesso das empresas que implantaram esse tipo de sistema está baseado na capacidade de manter uma organização que aprende por meio da cultura, do desenvolvimento das equipes e dos relacionamentos dos clientes, criando assim uma estratégia diversificada e, principalmente, com o compromisso de todos os níveis de liderança com os processos, visto que líderes agem de forma a influenciar o comportamento de suas equipes através do exemplo e da criação e divulgação do que é esperado pela organização (LIKER, 2021; LIKER; CONVIS, 2011; KANNING; BERGMANN, 2009;

POKSINSKA; SWARTLING; DROTZ, 2013). A partir disso, a próxima sessão visa discutir que tipo de liderança é necessária para a consolidação do sistema Lean em uma organização

O líder Lean busca ajudar os indivíduos a desenvolver novas competências. Por isso, é importante a sua presença no chão de fábrica, com uma escuta ativa que fomenta a criação de um ambiente psicologicamente seguro (GONZALEZ et al., 2018; JONES; LATHAM; BETTA, 2013; DUN; WILDEROM, 2016; KAHN, 1990). Os líderes Lean eficazes incentivam os funcionários a participar da geração e implementação de ideias, endossando a honestidade, a franqueza e o trabalho em equipe. Segundo Poksinska, Swartling e Drotz (2013), estudos mostram que o envolvimento do gestor em bate-papos informais, reconhecimento positivo, *feedback* construtivo, delegação de responsabilidades e facilitação do processo de resolução de problemas facilitam a implantação e o desenvolvimento do SL. Nesse cenário, a tomada de decisão por consenso, uma das ações mais amplamente utilizadas no sistema Lean, tem como objetivo desafiar os colaboradores a promover melhorias através de treinamento adequado no uso das ferramentas Lean (JONES; LATHAM; BETTA, 2013; DUN; WILDEROM, 2016).

Para a construção de relações humanas estreitas no trabalho (DUN; WILDEROM, 2016), é necessário que haja uma mudança na mentalidade e no comportamento dos líderes, sendo difundido gradualmente em toda a empresa (MANN, 2009). É preciso investir na capacitação da liderança, de forma que ela se envolva em um processo de influência intencional, com o objetivo de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos das equipes na empresa (STOGDILL, 1974).

O conceito de liderança empoderadora abarca este processo de liderança caracterizado pelo compartilhamento de poder e atribuição de autonomia e responsabilidades a seguidores, equipes ou coletivos, com o objetivo de possibilitar o aumento da motivação interna e, conseqüentemente, alcançar o sucesso no trabalho (AMUNDSEN; MARTINSEN, 2014; SHARMA; KIRKMAN, 2015; ZHANG; BARTOL, 2010). Os líderes empoderadores buscam desenvolver as competências individuais de cada um, através do suporte e criação de oportunidades para participação, iniciativas e escolhas, estimulando o autogerenciamento e a autoliderança da equipe (AMUNDSEN; MARTINSEN, 2014). Ou seja, nesse estilo de liderança, cada membro tem como foco o desenvolvimento de suas capacidades individuais e a colaboração com ideias para melhorar o resultado da equipe, criando assim um ambiente no qual o compartilhamento de conhecimento é incentivado (CONGER; KANUNGO, 1988; XUE; BRADLEY; LIANG, 2011).

Os líderes empoderadores atuam como verdadeiros mentores, acompanhando o desenvolvimento das habilidades de seus seguidores e dando-lhes autonomia e suporte necessários para que possam potencializar suas competências e definir a forma como irão atuar e planejar as suas atividades (LASMAR et al., 2017; COOKE; SZUMAL, 2000; MENA et al., 2010), tendo em vista que, quanto mais poder as pessoas têm para moldar suas ações decisórias e seu espaço de atuação, partilhando conhecimento para conseguirem resolver os problemas de uma determinada situação e para tomarem decisões, com espaço e descrição suficientes para desempenhar as suas tarefas, mais potentes elas se sentem a respeito de seus destinos futuros, aumentando assim o seu nível de comprometimento com a organização, como afirma Almeida (2020).

A comunicar objetivos, valores e princípios compartilhados da organização, os líderes empoderadores influenciam as atitudes dos funcionários e incentivam a melhoria contínua (POKSINSKA; SWARTLING; DROTZ, 2013) por meio do encorajamento para a promoção da responsabilidade do funcionário, da capacitação do funcionário, do fornecimento de treinamento, da promoção do trabalho em equipe e da resolução de problemas em equipe (ASSEN, 2018). Sob a liderança empoderadora, os membros da equipe tendem a se ver como uma parte importante do processo de decisão e mais motivados a compartilhar seus conhecimentos (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011).

Segundo Arnold et al. (2000), a liderança empoderadora é definida a partir de cinco dimensões:

1. Tomada de decisão partilhada: diz respeito ao uso, por parte do líder, da informação e da contribuição dos membros da equipe na tomada de decisão.

2. Liderança pelo exemplo: refere-se a um conjunto de comportamentos que evidenciam o compromisso do líder com o seu próprio trabalho, bem como com o trabalho dos membros da sua equipe.
3. *Coaching*: faz referência a um conjunto de comportamentos que educam os membros da equipe com o objetivo de atingir a autossuficiência.
4. Informação: alude à divulgação, por parte do líder, de informações de toda a empresa, como a missão e a filosofia, bem como outras informações importantes.
5. Evidência de preocupação/interação como grupo: define-se como um conjunto de comportamentos que demonstram uma consideração geral pelo bem-estar dos membros da equipe.

Uma das bases do sistema Lean está na ideia de que a solução dos problemas deve vir do chão de fábrica, que pensa em soluções a partir do uso das ferramentas Lean (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). Assim, ter um líder que empodera e dá autonomia de decisão permite que a equipe seja mais autônoma e crie soluções conjuntas razoáveis e justificáveis para resolver os problemas e aumentar os resultados. Como consequência, é mais provável que eles compartilhem conhecimentos uns com os outros antes e durante o processo de decisão (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011; DUN; WILDEROM, 2016). Além disso, um líder empoderador também pode atuar no incentivo à melhoria contínua a partir da criação de uma visão que torna claros os objetivos do sistema Lean e que defende que a participação de todos é o que fará o diferencial competitivo para aquela organização (DUN; WILDEROM, 2016). Portanto, quanto mais empoderador um líder for dentro de um contexto Lean, mais pessoas contribuirão para isso, e a empresa será levada a um nível superior (ASSEN, 2018). Nesse sentido, como referem Xue, Bradley e Liang (2011), a liderança empoderadora pode ser a enzima que estimula e nutre a ocorrência de compartilhamento de conhecimento, que é uma das alavancas que fazem o sistema Lean rodar, o que leva à primeira hipótese deste estudo:

H1: A liderança empoderadora tem um efeito positivo sobre a percepção de eficácia do sistema *lean*.

Além de empoderar e dar autonomia a sua equipe, outro comportamento desejado entre os líderes Lean é a orientação para a tarefa, que define o líder focado, sempre alerta com o seu desempenho, voltando-se para a aprendizagem e aperfeiçoamento seu e da equipe, garantindo a execução de um conjunto de práticas que devem fazer parte do dia a dia, com disciplina na execução e cumprimento dos procedimentos (DWECK; LEGGETT, 1988). Assim, é fundamental ter um estilo de liderança em que se acompanhe a rotina junto com a equipe, orientando como deve ser feito e garantindo assim o cumprimento das práticas, com o líder sendo responsável por direcionar a equipe na realização, conduzindo-a para o resultado (DUN; HICKS; WILDEROM, 2017).

Desse modo, o líder deve gastar um tempo significativo com treinamento apropriado para garantir que os funcionários desenvolvam as habilidades necessárias para apoiar os esforços de empoderamento com o direcionamento da tarefa, estimulando a participação e o trabalho em equipe, promovendo a responsabilidade dos funcionários e mostrando confiança nas pessoas, com a promoção de aspectos sociais, assim como técnicos (DUN; HICKS; WILDEROM, 2017).

Em uma pesquisa feita por Gelei, Losonci e Matyusz (2015), analisaram-se as práticas mais comuns adotadas pelos gerentes Lean durante as reuniões de rotina com suas equipes. Os autores concluíram que os princípios que prevaleciam eram: i) orientação para o relacionamento (54,97%); ii) orientação para a tarefa (26,75%); iii) orientação para a mudança (13,01%); e iv) comportamentos contraproducentes (5,27%). Dessa forma, percebe-se que o líder Lean, apesar de ser alguém que busca desenvolver pessoas e engajá-las por meio do empoderamento, agindo de forma mais relacional, utiliza da orientação para a tarefa para focar nas questões técnicas, procedimentos e rotinas de execução (ASSEN, 2018). Os líderes que adotam o estilo de liderança voltado para a tarefa concentram-se em motivar sua equipe a completar as tarefas necessárias para atingir as metas definidas pela empresa (YUKL, 2010).

Os líderes orientados para a tarefa têm um forte foco no serviço a ser executado e, conseqüentemente, as estruturam em termos do que precisa ser feito e quando precisam ser concluídas. Para isso, focam em questões como a organização, disciplina e orientação para metas. Além disso, trabalham duro e tomam decisões embasadas, em vez de serem guiados por impulsos. Esses líderes motivam os seguidores, definindo metas altas, mas atingíveis, e fornecem assistência para atingi-las (BREEVAART; VRIES, 2017). É importante pontuar que ser orientado para a tarefa não é sinônimo de ser centralizador, já que esses líderes podem delegar o trabalho. Isso ocorre quando existe confiança na equipe, de forma que saibam que as tarefas serão concluídas da maneira correta, com segurança e produtividade. Assim, quando há propósito claro e definições de tarefas precisas, os líderes voltados para a tarefa são abertos à comunicação, já que esta é fundamental para se ter a certeza de que as metas são claramente compreendidas pelos funcionários (HENKEL; MARION; BOURDEAU, 2019).

Segundo Tortorella, Fettermann e Anzanello (2017), os líderes orientados para as tarefas são relacionados positivamente com algumas práticas Lean, como Just in Time e Manutenção Produtiva Total (TPM), isso porque esses líderes valorizam a importância de cumprir os processos para práticas rotineiras do sistema Lean, o que faz com que tais práticas sejam executadas de acordo com um método já definido, maximizando o resultado. Diante do exposto, pode-se concluir que o estilo de liderança voltado para a tarefa é adequado para ambientes de trabalho bem estruturados, como os propostos pelo SL, já que ela garante que as tarefas sejam executadas de forma correta e de acordo com processos bem definidos, o que resulta em altos níveis de produtividade e qualidade (FIEDLER, 1964). Nesse sentido, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A liderança voltada para a tarefa tem um efeito positivo sobre a percepção de eficácia do sistema *lean*.

Pode parecer incongruente dizer que um líder deva ser, ao mesmo tempo, empoderador e voltado para a tarefa. Contudo, dentro do sistema Lean, é necessário que existam líderes que tenham bom relacionamento com seu time, de forma a criar um espaço de colaboração e tomada de decisão no nível da equipe, mas que, ao mesmo tempo, estimulem e cobrem que suas equipes sigam os processos e padrões típicos deste sistema (ASSEN, 2018). Assim, pesquisas anteriores apontam que, em um contexto Lean, a associação de estilos que permitam a autonomia da equipe com uma orientação focada na organização, na disciplina e em metas pode levar a resultados mais robustos e serem alcançados em menor tempo, com a liderança participando ativamente no direcionamento e na organização das rotinas com a equipe para execução das tarefas, potencializando ainda mais a liderança empoderadora (LORINKOVA; PEARSALL; SIMS, 2013; ALMEIDA, 2020; BREEVAART; VRIES, 2017). Diante disso, segue-se a terceira hipótese:

H3: A liderança voltada para a tarefa modera a relação entre liderança empoderadora e a percepção de eficácia do sistema *lean*, de forma que, quanto maior a liderança voltada para a tarefa, mais forte a relação entre liderança empoderadora e a percepção de eficácia do sistema *lean*.

O Lean é composto por uma coleção de ferramentas e práticas usadas para alcançar um desempenho operacional e financeiro superior, geralmente associadas à eliminação de desperdícios, como excesso de estoque ou capacidade (máquina e capacidade humana), com o objetivo de proteger a variabilidade na demanda do cliente, fluxos de valor e tempo de processamento (ASSEN, 2018). Segundo Cua et al. (2001) e Marodin et al. (2017), das práticas do SL, três são necessárias para fornecer as condições de implementação e promover o aprendizado nas equipes: Just in time; Manutenção Produtiva Total; e Total Quality Management (TQM). O JIT5 é composto por ações como produção puxada; tempo takt6; fluxo contínuo de produção7; fornecimento de material no local e tempo certo; trabalho padronizado8; e nivelamento da produção em um fluxo contínuo (NETLAND et al., 2015; SHAH; WARD, 2003). A Manutenção Produtiva Total tem como objetivo eliminar a instabilidade ou irregularidades da produção, reduzindo desperdícios e sendo mais eficiente, com a garantia de qualidade (MARODIN; SAURIN, 2013; SHAH; WARD, 2007). A TQM, compreende práticas

que visam melhorar e mitigar problemas de qualidade por atividades de resolução de problemas consistentemente, como sistemas de manutenção, organização do local de trabalho e autogestão de equipes (TORTORELLA; FETTERMANN; ANZANELLO, 2017). Construir o processo para fazer somente o que a próxima tarefa necessita, com fluxo contínuo ou puxado, ligando todos os processos, desde o consumidor final até a matéria-prima, em um fluxo com custos reduzidos, alta qualidade e no menor lead-time, deve ser norteado pelas práticas para que o sistema Lean funcione (WOMACK; JONES; ROOS, 1990). Diante disso, elabora-se a quarta hipótese deste estudo:

H4: A adesão às práticas *lean* influencia positivamente a percepção de eficácia do sistema *lean*.

A liderança empoderadora, no sistema Lean, é a grande divulgadora das práticas e de sua importância, elevando a motivação dos funcionários para maior adesão e respeito às práticas Lean, que, por sua vez, levam a melhores resultados, haja vista que moderam a relação entre liderança empoderadora e eficácia Lean (ANAND; CHHAJED; DELFIN, 2012). Um líder empoderador abre espaço para que os subordinados tenham diálogo direto com ele, de forma a esclarecer dúvidas, compartilhar preocupações ou simplesmente dizer “olá!”. As equipes também veem que o líder realmente se preocupa com as métricas dos quadros de gestão visual dispostos nas áreas operacionais, estando realmente comprometido com o sistema Lean, o que aumenta o comprometimento e envolvimento da equipe com o líder via adesão das práticas. Portanto, os números não são tratados como medidas abstratas criadas por gerentes distantes; são medidas críticas de quão bem a operação está sendo executada (ANAND; CHHAJED; DELFIN, 2012). Com isso, propõe-se a quinta hipótese deste estudo:

H5: O efeito da liderança empoderadora na percepção de eficácia do sistema *lean* é mediado pela adesão às práticas *lean*.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa de logística, com operações espalhadas em boa parte do território brasileiro, interligando as regiões Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país. A organização possui clientes de diversos setores, movimentando grãos, açúcar, fertilizantes, produtos siderúrgicos e industrializados. Escolhemos a diretoria ferroviária para a realização da pesquisa, por ser esta uma área operacional onde era fácil perceber a implantação do sistema Lean. Assim, nosso universo contou 3.500 funcionários distribuídos nas operações em todas as regiões abrangidas.

A ideia da implantação do sistema Lean nesta empresa surgiu em 2015, após um workshop em uma fábrica de uma empresa automobilística nos Estados Unidos. Para direcionar o processo de implantação, foi contratada uma consultoria especializada, com definição de quatro processos pilotos em 2016, iniciando o processo de capacitação desses pilotos com a utilização das práticas Lean e treinamento dos líderes.

Em 2017, esses pilotos expandiram-se para mais seis novos processos e deram início ao centro de capacitação e formação de multiplicadores, permitindo uma gestão mais homogênea, através da disseminação do conhecimento adquirido em todas as áreas da diretoria, o que levou a um processo contínuo de aprendizado que se estende até o presente momento

Para este projeto de pesquisa, definimos a pergunta de pesquisa e estruturamos os instrumentos de coleta na primeira metade de 2021. Posteriormente, a partir de julho, foram realizadas reuniões com gerentes gerais, gerentes de área e supervisores, com o objetivo de explicar a pesquisa e fazer com que eles engajassem suas equipes para participar. Estes líderes foram os responsáveis por disseminarem para suas equipes o link da pesquisa através de grupos de WhatsApp, e-mails e conversas com as equipes. Com o objetivo de garantir a adesão e entender como estava a amostra de pesquisa, realizou-se um acompanhamento semanal de aderência por supervisão. A partir desse

acompanhamento, reforçou-se com os gerentes e supervisores a necessidade de aderência para o resultado da pesquisa. Membros de 327 equipes responderam nossa pesquisa, chegando a um total de 975 respostas (27% dos funcionários).

Com o objetivo de diminuir vieses de resposta, nosso questionário foi dividido em 2 diferentes blocos, um com perguntas sobre o papel da liderança na equipe e outro com questões sobre o sistema Lean, de forma que os membros de uma equipe eram apresentados, de forma aleatória, a um dos dois blocos. Por isso, incluímos nesta pesquisa apenas equipes que, no mínimo, tiveram 2 funcionários respondendo um dos blocos, o que nos levou a um total de 555 participantes, agregados em 54 times.

### **Mensuração das variáveis**

A liderança empoderadora foi medida em uma versão reduzida da escala de Arnold et al. (2000), testada por Srivastava et al (2006). Exemplos de itens da escala são: “Meu líder mostra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo” e “Meu líder lidera pelo exemplo” ( $\alpha = 0,96$ ).

A liderança voltada para a tarefa foi medida por meio da Escala de Northouse (2021), com 10 itens. Exemplos de perguntas da escala são: “Meu líder diz ao grupo o que eles devem fazer?” e “Meu líder determina parâmetros de performance para os membros desse grupo?” ( $\alpha = 0,96$ ).

A eficácia do sistema *lean* foi medida com a escala de 3 itens (DUN; WILDEROM, 2016). Os itens da escala são: “Como você avalia o nível de melhoria contínua do seu time?”; “Como você avalia o nível de envolvimento dos funcionários do seu time com o Lean?” e “Como você avalia o nível de foco nos clientes do seu time?” ( $\alpha = 0,86$ ).

A adesão às práticas *lean* foi medida com a escala de 9 itens de *lean practices* (ASSEN, 2018). Exemplos de perguntas da escala são: “Os empregados são treinados para reduzir o tempo de configuração?” e “Instruções de trabalho atualizadas estão presentes em qualquer local de trabalho e visualizadas por meio de personagens (símbolos), fotos e procedimentos?” ( $\alpha = 0,92$ ).

Os itens de todas as escalas foram medidos por meio de escala Likert de 5 pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). Como controles, usou-se a média de idade da equipe, a média de tempo da equipe na empresa, a área (manutenção ou operação), número de respondentes de cada time, o sexo dos respondentes (% de homens na equipe) e a escolaridade dos participantes (analisada como uma variável ordinal, com 5 níveis: ensino fundamental completo, ensino médio completo, ensino técnico completo, ensino superior completo e pós-graduação).

## **RESULTADOS**

Antes de analisar as hipóteses propostas, realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória com o objetivo de entender a variação e a covariação entre as nossas variáveis de interesse. Como cada participante respondeu apenas a um bloco da pesquisa, foi necessário agregar as respostas no nível da equipe para ser possível analisar integralmente, isto é, com as quatro variáveis, o modelo proposto. Em uma primeira verificação, identificou-se que alguns itens que compõem a escala que mede Liderança Empoderadora obtiveram cargas fatoriais abaixo do limite recomendado pela literatura, que é de 0,6 (FORNELL; LARCKER, 1981). Por isso, esses itens foram retirados da análise. Após a exclusão dessas perguntas, realizou-se uma nova Análise Fatorial Confirmatória em que todos os itens atingiram cargas fatoriais acima de 0,60.

Com o objetivo de analisar a adequação do modelo de pesquisa, estimou-se um modelo de quatro fatores que representavam as variáveis de interesse deste estudo. Para fins de comparação, também foi estimado um modelo em que todos os itens estavam agrupados em um fator. Os resultados mostram que os índices de *fit* para um modelo de quatro fatores estão abaixo dos valores

recomendados como adequados pela literatura:  $\chi^2$  (521) = 960.49;  $p < 0,01$ ; RMSEA = 0.13; CFI = 0,78. Contudo, o fit desse modelo ainda é superior a um com todos os indicadores agrupados em um só fator:  $\chi^2$  (527) = 1415.61;  $p < 0,01$ ; RMSEA = 0,18; CFI = 0,55.

Ao analisar a validade convergente do modelo, percebeu-se que a correlação ao quadrado entre os construtos é menor que a Variância Média Extraída (VME) desses construtos (FORNELL; LARCKER, 1981), indicando adequação. Além disso, as confiabilidades compostas estavam acima do limite mínimo de 0,60 (BAGOZZI; YI, 1988), o que indica confiabilidade apropriada das variáveis. Por fim, a VME de cada variável ultrapassou o limiar mínimo de 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981), indicando boa validade discriminante.

Seis modelos de regressão linear diferentes foram estimados para testar as hipóteses propostas, conforme apresentado na Tabela 1. O Modelo 1 incluiu apenas as variáveis de controle. Os resultados do Modelo 2 mostram um efeito não significativo da Liderança Empoderadora sobre a percepção de eficácia do sistema *lean* ( $b = -0.038$ ;  $p > 0,05$ ), o que leva à rejeição da primeira hipótese deste estudo. Conforme o Modelo 3, o efeito direto da Liderança voltada para a Tarefa sobre a percepção de eficácia do sistema *lean* ( $b = 0.044$ ;  $p > 0,05$ ) também não foi significativo, o que leva à rejeição da segunda hipótese. No modelo 5, que avaliou se a Liderança voltada para a Tarefa moderava a relação entre a Liderança Empoderadora e a percepção de eficácia do sistema *lean*, os resultados mostraram um efeito não significativo ( $b = 0,53$ ;  $p > 0,05$ ), levando à rejeição da terceira hipótese. Passou-se assim ao efeito direto da adesão às práticas *lean* sobre a percepção de eficácia do sistema *lean* (Modelo 6), e percebeu-se que tal efeito é positivo e significativo ( $b = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ), o que leva ao suporte da quarta hipótese.

Tabela 1 – Modelos de regressão

VD: Eficácia Lean	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Lid. Empoderadora		-0.038 (0.158)		-0.261 (0.288)	-2.499 (1.432)	
Lid. Tarefa			0.044 (0.143)	0.241 (0.261)	-2.057 (1.464)	
Empoderadora x Tarefa					0.526 (0.330)	
Práticas Lean						0.371* (0.146)
Área	0.105 (0.133)	0.100 (0.136)	0.110 (0.135)	0.099 (0.136)	0.142 (0.137)	0.014 (0.131)
# participantes	0.006 (0.010)	0.006 (0.010)	0.007 (0.010)	0.005 (0.010)	0.005 (0.010)	0.004 (0.009)
Sexo	0.232 (0.433)	0.241 (0.439)	0.209 (0.444)	0.169 (0.447)	0.087 (0.443)	-0.049 (0.425)
Escolaridade	-0.251 (0.139)	-0.256 (0.142)	-0.245 (0.142)	-0.250 (0.142)	-0.260 (0.140)	-0.206 (0.133)
Idade	-0.046* (0.019)	-0.045* (0.020)	-0.047* (0.020)	-0.044* (0.020)	-0.047* (0.020)	-0.026 (0.020)
Tempo de Empresa	0.029 (0.020)	0.028 (0.021)	0.031 (0.021)	0.031 (0.021)	0.027 (0.021)	0.023 (0.019)
Constante	5.942*** (0.920)	6.113*** (1.168)	5.748*** (1.126)	6.037*** (1.173)	15.918* (6.302)	3.902** (1.185)
Observações	54	54	54	54	54	54
R <sup>2</sup>	0.214	0.215	0.216	0.230	0.272	0.311

Nota: Erro Padrão entre parênteses.

\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ .

Por fim foi analisada a hipótese da mediação da variável adesão às práticas *lean* na relação entre a liderança empoderadora e a percepção de eficácia do sistema *lean*. Para isso, usou-se o Process SPSS. Os resultados mostraram um efeito indireto não significativo (efeito = 0,01; I.C. 95% (-0,14; 0,11)), o que leva à rejeição da quinta hipótese.

## DISCUSSÃO

Ao contrário do proposto, os resultados não confirmaram que ter um líder empoderador afeta positivamente percepção de eficácia do sistema *lean*. Conforme discutido anteriormente, a literatura sobre sistemas Lean defende que a participação da equipe nos processos é fundamental para o sucesso desse sistema, e isso tende a ser facilitado pela liderança empoderadora. Contudo, diferentemente do esperado, não se encontrou uma relação significativa da liderança empoderadora sobre a eficácia Lean. É possível que este resultado seja devido ao comportamento da liderança, com muita ênfase nas práticas Lean para a eficácia do sistema, não gerando benefícios quando os líderes vão para a chão de fábrica, observam cuidadosamente o trabalho como realmente é feito e indagam sobre o processo (MANN, 2005). Além disso, o fato de terem sido retirados três itens do construto liderança empoderadora devido à baixa carga fatorial pode ter afetado a integridade dessa variável, de forma que ela não necessariamente refletiu os comportamentos de empoderamento apontados como importantes na literatura.

Diferentemente do que foi proposto, a liderança voltada para a tarefa não teve efeito direto sobre percepção de eficácia do sistema *lean*. Acredita-se que isso se deva ao fato de que, apesar da existência de protocolos e regras, o cerne do sistema Lean está principalmente na relação entre líderes e liderados, na forma com que se comunicam com as equipes, bem como nas decisões tomadas em conjunto. Para que isso aconteça, é necessária uma comunicação aberta e a confiança da equipe com o líder, não sendo assimilada pela equipe a cobrança e orientação de resultados gerados pelos líderes voltados para a tarefa (ASSEN, 2018; EMILIANI, 2008; LIKER, 2021; LIKER; CONVIS, 2011). Todavia, quando sugeriu-se que a liderança voltada para a tarefa poderia potencializar o resultado de implantação, acreditou-se que seria uma junção com a liderança empoderadora, potencializando as práticas, pois esse líder define os papéis de seus seguidores, concentra-se na realização de metas e estabelece padrões de comunicação bem definidos, e, aliado ao respeito por seus seguidores, cuidando do bem-estar da equipe, expressando apreciação e apoio, ter-se-ia um efeito positivo nas práticas com a equipe, que, por sua vez, traria efeitos positivos na eficácia do Lean (TABERNEIRO et al., 2009).

Conforme proposto, viu-se que as práticas Lean têm efeito direto sobre a percepção de eficácia do sistema *lean*, o que reforça a ideia de que as regras e rotinas colocadas pelo sistema Lean geram comportamentos focados nas práticas e no desempenho das equipes para maior qualidade do trabalho, que levam a uma boa implementação e faz com que as pessoas desenvolvam suas atividades com menores erros e desperdícios, o que remete à melhor eficácia (ASSEN, 2018). Essa estratégia tem como objetivo combinar as vantagens da produção artesanal e em massa a fim de reduzir custos e aumentar a flexibilidade dos processos. Para tanto, é necessária uma alteração nos processos e nas pessoas, por meio das práticas Lean, que, quando combinadas e amadurecidas, permitirão reduzir e depois eliminar os desperdícios (MAIA; ALVES; LEÃO, 2011).

Diferentemente do que foi proposto, não se encontrou a mediação das práticas Lean na relação entre liderança empoderadora e percepção de eficácia do sistema *lean*. Acredita-se que tal resultado se deva ao fato de as práticas serem extremamente instrumentais, havendo o foco no cumprimento de protocolos extremamente técnicos, os quais ocorrem, de maneira geral, pela empresa e pela própria metodologia *lean*, e não pela liderança, sendo, dessa forma, difícil para o líder ter ingerência devido a ser uma definição da empresa (ASSEN, 2018).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a importância da liderança empoderadora na eficácia de uma equipe que pratica o sistema Lean, enfatizando a tomada de decisão pela equipe e o cumprimento

de tarefas nos moldes dos protocolos e prazos. Como resultado, verificou-se que as práticas *lean* têm um efeito direto sobre a percepção de eficácia do sistema *lean*. Apesar de a pesquisa não ter encontrado relação significativa sobre a liderança empoderadora e a eficácia, é importante salientar o papel da liderança empoderadora na cultura organizacional, proporcionando transformações pessoais e interpessoais, promovendo o engajamento e desenvolvimento em suas áreas de atuação, com estímulo participativo, autoliderança e autonomia de decisão. Esta pesquisa contribui com as empresas que desejam implantar o sistema *lean* na prática, para que possam direcionar os seus líderes em um estilo de gestão que traga resultados mais rápidos e duradouros, fortalecendo os laços com a equipe, por meio da autonomia e da motivação, gerando uma maior eficácia.

Para a comunidade acadêmica, traz um conceito de atuação com estilos de liderança sobrepostos, que, mesmo não sendo validados por esta pesquisa, mostram-se como fortes direcionadores para o resultado, ampliando o conhecimento sobre as lideranças que podem suportar o sistema Lean, um tema pouco explorado. Além disso, a dissertação buscou contribuir para alargar o conhecimento sobre as referidas variáveis na literatura científica.

Para esta pesquisa, adotou-se uma análise com corte transversal, o que é uma limitação. Assim, sugere-se a condução de pesquisas longitudinais com o objetivo de entender a estabilidade das práticas de liderança e do sistema *lean* ao longo do tempo. Além disso, a pesquisa foi aplicada durante a pandemia de Covid-19 e com trabalhadores em todo território nacional, muitos dos quais com dificuldades de acesso à internet e a computadores. Com isso, o número de participantes por equipe foi baixo, sendo necessário descartar muitas equipes devido à não contemplação do número mínimo de participantes. Desta forma, sugere-se a replicação desta pesquisa em outros contextos.

Por fim, a presente pesquisa baseou-se apenas na percepção da equipe, de forma que não há medidas efetivas de desempenho. Nesse contexto, a variável de resultado é uma percepção dos respondentes, estando assim vulnerável a vieses de desabilidade social e a cansaço nas respostas. Assim, sugere-se que pesquisas futuras usem medidas objetivas de desempenho ou colem percepções de diversas fontes, como confrontar a perspectiva de líderes e subordinados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. F. V. **Determinantes da liderança empoderadora: o papel dos fatores individuais e organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2020.
- AMUNDSEN, S.; MARTINSEN, L. Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 487-511, 2014.
- ANAND, G.; CHHAJED, D.; DELFIN, L. Job autonomy, trust in leadership and continuous improvement: An empirical study in health care. **Operations Management Research**, v. 5, n. 3-4, p. 70-80, 2012.
- ARNOLD, J. et al. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, p. 249-261, 2000.
- ASSEN, M. F. V. O efeito moderador do comportamento de gestão para Lean e melhoria de processos. **Operations Management Research**, v. 11, n. 1-2, p. 1-13, 2018.
- BAGOZZI, R.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 16, p. 74-94, 1988.
- BREEVAART, K.; VRIES, R. E. Supervisor's Hexaco personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 5, p. 691-700, 2017.

- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, 1988.
- COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. In: ASHKANASY, N. M., WILDEROM, C. P. M., PETERSON, M. F. (org.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- CRUZ, P. L. M. **Linha do tempo das práticas ágeis**. In: Foco Ágil, 2020. Disponível em: <http://www.focoagil.com.br/artigos/linha-do-tempo-das-praticas-ageis.html>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- DUN, D. H.; HICKS, J. N.; WILDEROM, C. P. M. Values and behaviors of effective lean managers: mixed-methods exploratory research. **European Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 174-186, 2017.
- DUN, D. H.; WILDEROM, C. P. Lean-team effectiveness through leader values and members informing. **International Journal of Operations & Production Management**, 2016.
- DWECK, C. S.; LEGGETT, E. L. A social-cognitive approach to motivation and personality. **Psychological Review**, v. 95, p. 256-273, 1988.
- EMILIANI, B. **Practical lean leadership: A strategic leadership guide for executives**. Wethersfield: Center for Lean Business Management, 2008.
- FIEDLER, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology** (v. 1, p. 149-190). New York: Academic Press.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing**, v. 18, n. 1, p. 39- 50, 1981.
- GELEI, A.; LOSONCI, D.; MATYUSZ, Z. Lean production and leadership attributes – the case of Hungarian production managers. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 4, p. 477-500, 2015.
- GIFFORD, W.A. et al. Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a systematic review. **Implementation Science**, v. 13, n. 127, p. 1-23, 2018.
- GONZALEZ, R. V. D. et al. Lean production system development through leadership practices. **Management Decision**, v. 57, p. 1184-1203, 2018.
- HENKEL, T. G.; MARION, J. W.; BOURDEAU, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: task-oriented versus relationship-oriented. **Journal of Leadership Education**, v. 18, n. 2, p. 1-14, 2019.
- JONES, R.; LATHAM, J.; BETTA, M. Creating the illusion of employee empowerment: lean production in the international automobile industry. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 8, p. 1629-1645, 2013.
- JUSTA, M. A. O.; BARREIROS, N. R. Técnicas de gestão do sistema Toyota de produção. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.
- KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990.
- KANNING, U. P.; BERGMANN, N. Predictors of customer satisfaction: testing the classical paradigms. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 377-390, 2009.
- LASMAR, L. C. C. et al. Liderança empoderadora, cultura construtiva e desempenho: um estudo sobre cursos de administração de empresas em instituições privadas de ensino superior. **Gestão & Planejamento**, v. 18, p. 349-368, 2017.
- LIKER, J. K.; CONVIS, G. L. **The Toyota way to lean leadership**. New York: McGraw-Hill, 2011.
- LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman Editora, 2021.
- LORINKOVA, N. M.; PEARSALL, M. J.; SIMS, H. P. Examining the diferencial longitudinal performance of directive versus empowering leadership teams. **Academy of Management Journal**, v. 4, n. 56, p. 573-596, 2013.

- MAIA, C. L.; ALVES, A. C.; LEÃO, C. P. Metodologias para implementar Lean Production: uma revisão crítica de literatura. In: Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia, Anais [...]. Maputo, Moçambique: Edições INEGI, 2011.
- MANN, D. **Creating a lean culture: tools to sustain lean conversions**. New York: Productivity Press, 2005.
- MANN, D. The missing link: Lean leadership. **Frontiers of Health Services Management**, v. 26, n. 1, p. 15-26, 2009.
- MARQUES, R. I. M. **Trabalho digno, liderança empoderadora e motivação para o trabalho: um estudo empírico**. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho), Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018.
- MENA, S. et al. Advancing the business and human rights agenda: dialogue, empowerment, and constructive engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 1, p. 161-188, 2010.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 9th ed. New York: Sage, 2021.
- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- POKSINSKA, B.; SWARTLING, D.; DROTZ, E. The daily work of Lean leaders: lessons from manufacturing and healthcare. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 24, n. 7-8, ago. 2013.
- ROTHENBERG, S. Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 7, p. 1783-1802, 2003.
- SHARMA, P. N.; KIRKMAN, B. L. Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 2, p. 193-237, 2015.
- SPEAR, S. Learning to lead at Toyota. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 5, p. 78-91, 2004.
- SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.
- TABERNERO, C. et al. The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. **Social Behavior and Personality**, v. 37, n. 10, p. 1391-1404, 2009.
- TORTORELLA, G.; FETTERMANN, D.; ANZANELLO, M. Implementação da manufatura enxuta e os comportamentos das lideranças: uma pesquisa exploratória. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 3, p. 857-882, 2017.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.
- XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Clima de equipe, capacitação da liderança e compartilhamento de conhecimento. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.
- YUKL, G. **Liderança em organizações**. Upper Saddle River: Pearson, 2010.
- ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.

# Liderança empoderadora e seus impactos nas medidas de segurança organizacional e na pressão por desempenho

Luis Roberto Pinheiro Ferreira  
Marco Túlio Fundão Zanini

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa é investigar a influência da liderança empoderadora sobre as medidas de segurança organizacionais e a pressão por desempenho. Além disso, busca-se analisar o efeito mediador da pressão por desempenho na relação entre a liderança empoderadora e as medidas de segurança. A pesquisa foi conduzida com uma amostra de 158 funcionários de uma empresa brasileira distribuidora de gás liquefeito de petróleo (GLP). Foram utilizados questionários para coletar as percepções de liderança empoderadora, medidas de segurança organizacionais e pressão por desempenho. A análise dos dados foi realizada por meio de regressões múltiplas. Os resultados indicaram que a liderança empoderadora tem um efeito positivo e significativo nas medidas de segurança, sugerindo que líderes que promovem autonomia e participação ativa dos funcionários contribuem para um ambiente de trabalho mais seguro. Além disso, foi observado um efeito negativo e significativo da liderança empoderadora sobre a pressão por desempenho, indicando que esse estilo de liderança pode reduzir a percepção de pressão por resultados entre os funcionários. No entanto, o efeito mediador da pressão por desempenho na relação entre a liderança empoderadora e as medidas de segurança não foi confirmado.

**Palavras-chave:** Segurança; Medidas de segurança; Liderança; Liderança Empoderadora; Pressão por Desempenho.

## INTRODUÇÃO

O segmento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), também conhecido como gás de cozinha, tem significativa importância socioeconômica para o Brasil. O GLP é amplamente utilizado devido à sua facilidade de armazenamento, eficiência térmica, queima limpa e baixas emissões de poluentes. É utilizado no agronegócio, indústria, comércio e serviços, além de cozinhas residenciais. Este combustível tem uma penetração maior no território nacional do que a energia elétrica, a água tratada e os serviços de telecomunicações (SINDIGÁS, 2020). Cerca de 95% dos domicílios brasileiros são atendidos por uma rede de distribuição de GLP, presente em 100% dos municípios e atendendo a 91% das famílias.

O setor no Brasil é composto por 19 empresas distribuidoras, mais de 61 mil revendas autorizadas, 31 empresas de requalificação e 5 fabricantes de botijões, comercializando cerca de 6 milhões de toneladas por ano e gerando R\$ 5,8 bilhões em tributos. O setor emprega diretamente e indiretamente 380 mil trabalhadores e transforma o Brasil no 5º maior mercado de GLP do mundo (SINDIGÁS, 2020).

As empresas distribuidoras de GLP no Brasil seguem rigorosas normas de segurança em todas as etapas de suas atividades, incluindo a requalificação de botijões, manutenção e treinamento de pessoal. Investimentos de cerca de R\$ 1 bilhão foram feitos nos últimos três anos em programas de melhoria do processo produtivo (SINDIGÁS, 2016). Entre 1996 e 2003, mais de 36 milhões de botijões foram requalificados, 8 milhões sucateados e 25 milhões de novos botijões introduzidos no mercado. Essas medidas visam mitigar riscos ao consumidor. Desde 1996, o número de acidentes com botijões reduziu drasticamente (SINDIGÁS, 2016).

Por ser inflamável, o GLP exige rigorosas medidas de segurança em sua produção, envase e comercialização, incluindo treinamento e informações adequadas para o pessoal envolvido (Moreira, 2015). O transporte do GLP necessita de identificação especial conforme classificação da ONU, adotada pelo Ministério da Infraestrutura e ANP. Segundo o SINDIGÁS (2020), 25% dos acidentes com botijões de 13 kg ocorreram devido a problemas de instalação, 38% por uso inapropriado, 9% por problemas nos botijões e 28% por causas não apuradas.

A Organização Internacional do Trabalho define acidente de trabalho como um evento inesperado relacionado ao trabalho, resultando em lesão, enfermidade ou morte (ILO, 1998). Anualmente, ocorrem cerca de 270 milhões de acidentes de trabalho no mundo e 374 milhões de novos casos de doenças profissionais. Aproximadamente 2,78 milhões de pessoas morrem a cada ano devido a acidentes de trabalho ou doenças relacionadas ao trabalho, o que corresponde a cerca de 7.600 mortes por dia. O custo estimado dessas ocorrências é de 4% do PIB mundial (ILO, 2020).

O Brasil tem recordes mundiais de acidentes de trabalho, com três mortes a cada duas horas e três acidentes não fatais a cada minuto. A maioria dos acidentes atinge homens jovens e produtivos, especialmente nos setores de construção civil e transportes (Miranda et al., 2012).

A segurança é uma grande preocupação nas organizações devido aos seus custos diretos e indiretos (Neal & Griffin, 2006). Pesquisas identificaram fatores que contribuem para a criação de um clima de segurança positivo, como comprometimento da liderança, boa comunicação, treinamento constante e equipamentos de proteção adequados (Neal, Griffin & Hart, 2000; Zohar, 1980; Brown & Holmes, 1986; Dedobbeleer & Beland, 1991; DeJoy, 1994; Niskanen, 1994; Hofmann & Stetzer, 1996).

O engajamento do time também contribui para o clima de segurança, com os membros influenciando uns aos outros (Barrick, Thurgood, Smith & Courtright, 2015). A confiança no líder é crucial para formar um clima de segurança (Zohar, 2002, 2003). Estilos de liderança apoiadora, como a liderança empoderadora, são mais eficazes em proporcionar segurança organizacional devido à comunicação aberta e igualitária (Zohar, 2003).

Em ambientes competitivos, a pressão por desempenho pode afetar significativamente as atitudes e os comportamentos dos empregados (Eisenberger & Aselage, 2009; Zhang, Jex, Peng & Wang, 2016). Por outro lado, a liderança empoderadora pode contribuir para o enfrentamento dos efeitos negativos da pressão por desempenho (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010; Hollander, 2009).

A partir da discussão anterior e entendendo que as medidas de segurança são um importante resultado a ser alcançado em uma organização, o presente estudo tem por objetivo avaliar a influência da liderança empoderadora sobre as medidas de segurança organizacionais e sobre a pressão por desempenho. Além disso, busca-se analisar o efeito mediador da pressão por desempenho na relação entre a liderança empoderadora e as medidas de segurança. A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira de distribuição de GLP, em que a segurança é um aspecto crucial, mas também caracterizada por um ambiente competitivo e de pressão por resultados.

De uma perspectiva teórica, espera-se contribuir para a literatura sobre liderança empoderadora, evidenciando seu papel na promoção de comportamentos seguros e na mitigação da pressão por desempenho. De uma perspectiva aplicada, busca-se chamar a atenção para a importância de líderes empoderadores e de seu papel na construção de ambientes mais saudáveis e seguros.

## REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

### *Liderança empoderadora*

Em resposta à crescente competição econômica global, muitas organizações têm sofrido mudanças em suas estruturas, alterando-as de um modelo de gerenciamento hierárquico tradicional para times de trabalho mais autônomos (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Deveres que antes eram de responsabilidade dos gestores, tais como direção e controle, são agora realizados pelos times empoderados. Os gestores assumem um novo papel, que é o de liderar essas equipes (Drucker, 1983; Manz & Sims, 1987; Lawler, 1986, 1992).

Nas organizações tradicionais, a tomada de decisão é centralizada, a estrutura hierarquizada e o papel dos gestores bem delineado, cabendo-lhes definir o que os empregados devem executar em suas atividades. Os empregados devem ser responsáveis por fazer o trabalho atribuído a eles pelos

gestores (Manz & Sims, 1987; Walton & Hackman, 1986; Lawler, 1986, 1988; Schriesheim, House & Kerr, 1976). Com o aumento da competitividade, muitas organizações têm eliminado camadas hierárquicas como forma de otimizar suas estruturas e reduzir custos, ampliando a responsabilidade dos times na realização das tarefas (Lawler, 1986; Manz & Sims, 1993; Tichy & Ulrich, 1984; Walton & Hackman, 1986; Johnston & Packer, 1987). Esse processo de empoderamento contribui para ampliar os sentimentos de controle e autoeficácia dos empregados, além de remover a sensação de impotência (Conger & Kanungo, 1988; Lawler, 1986; Liden & Arad, 1996; Spreitzer, 1996).

Liderança empoderadora é definida por Srivastava, Bartol e Locke (2006) como comportamentos em que o poder é compartilhado com subordinados, aumentando o seu nível de motivação intrínseca. Entretanto, a visão de que empoderamento é apenas compartilhamento de poder é incompleta e uma conceitualização mais abrangente deve contemplar o efeito motivacional do empoderamento nos subordinados (Conger & Kanungo, 1988). Times empoderados experimentam alta potência e autonomia na realização de suas tarefas, sendo que essas são mais significativas e impactantes, levando a uma maior motivação intrínseca por parte dos membros de uma equipe (Kirkman & Rosen, 1997, 1999).

Com base na teoria de Arnold et al. (2000), a liderança empoderadora contempla cinco dimensões: liderança pelo exemplo, tomada de decisão participativa, *coaching*, informação e demonstração de preocupação com o liderado. De acordo com Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), as dimensões da liderança empoderadora contemplam: aumentar o significado do trabalho, promover participação na tomada de decisão, expressar confiança no alto desempenho e conceder autonomia às restrições burocráticas. Amundsen e Martinsen (2015) argumentam que as duas principais dimensões da liderança empoderadora são suporte para autonomia e suporte para desenvolvimento.

Com o passar do tempo, trabalhadores pertencentes a equipes empoderadas ganham mais autonomia, autodireção e controle. Aos gestores, cabe apoiar esses times, encorajar a autogestão e promover o empoderamento. Adicionalmente, esses gestores devem fornecer encorajamento social e emocional aos subordinados, construir relações de confiança e abertura, prover informação e recursos para a realização de tarefas e comunicar uma visão (Bennis & Nanus, 1985; Lawler, 1986; Liden & Tewksbury, 1995; Manz & Sims, 1987; Schein, 1993).

Líderes empoderadores percebem seu papel em termos de apoio e assistência e oferecem aos membros de suas equipes liberdade, independência e os recursos necessários para realizar suas tarefas. Líderes empoderadores reconhecem e respeitam as diferenças individuais, convidam os subordinados a expressar suas opiniões e preocupações, ouvem com sinceridade as ideias e sugestões, e os encoraja a tentar abordagens diferentes sem se preocupar com críticas ou punições (Carmeli et al., 2010; Hollander, 2009).

Sob a ótica de House e Dessler (1974), um líder empoderador é aquele que guia seus seguidores, tratando-os com justiça e reconhecendo seus inputs como valiosos. Desta forma, os membros recebem reconhecimento justo pelas suas contribuições em termos de ideias e informações dentro da equipe, motivando-os a compartilhar seu conhecimento único com os demais. Comportamentos de *coaching* e tomada de decisão participativa encorajam o compartilhamento de conhecimento nas equipes. Quando um líder concede ao seu time a oportunidade para que os membros expressem suas opiniões e sugestões, estes sentem-se motivados a participar das tomadas de decisão e a contribuir para que o compartilhamento de conhecimento seja ainda mais relevante. Da mesma forma, quando o líder informa e dá autonomia, uma maior colaboração ocorre dentro da equipe (Srivastava et al., 2006).

Quando os subordinados participam de tomadas de decisão, eles necessitam ampliar o seu conhecimento, aprendendo novas habilidades e gerando maior eficácia (Latham, Winters & Locke, 1994). Quando um líder exerce o *coaching*, ele estimula que seus liderados trabalhem de forma autônoma, aumentando assim a eficácia do seu trabalho. Da mesma forma, quando um líder informa, ele estimula uma maior eficácia de sua equipe. Demonstrar preocupação com os membros é uma

forma do líder preocupar-se com o bem-estar e os desejos de seus subordinados. Medo, ansiedade e estresse são estados emocionais que podem inibir a eficácia pessoal (Conger & Kanungo, 1988). Um líder que demonstra preocupação e proporciona apoio social, gera um efeito positivo na eficácia do seu subordinado.

Segundo Stasser e Titus (1985), um time que compartilha conhecimento toma melhores decisões e, com isso, alcança maior desempenho. Além disso, o compartilhamento de conhecimento provoca um efeito positivo na coordenação da equipe, levando a um melhor desempenho. Quando membros de uma equipe compartilham informação ao longo do tempo, eles são capazes de reconhecer e processar informação em blocos ou padrões ao invés de unidades discretas (Isenberg, 1988), desenvolvendo uma intuição coletiva e ajudando na formação de um modelo mental compartilhado, colocando os membros na mesma sintonia durante a execução de tarefas e alcançando maior desempenho do time.

### ***Medidas de segurança***

Segundo Neal e Griffin (2006), comportamentos de segurança são comportamentos do indivíduo que estão relacionados com a segurança e podem ser classificados em dois tipos: conformidade de segurança e participação em segurança. A conformidade de segurança refere-se ao núcleo de atividades que os indivíduos necessitam realizar para manter seguro o ambiente de trabalho, seguindo normas de segurança no trabalho. Isto inclui a aderência aos procedimentos de trabalho padrão e uso de equipamento de proteção individual. Participação em segurança são comportamentos que não contribuem diretamente para a segurança pessoal do indivíduo, mas para apoiar o ambiente de segurança nas organizações. Isto inclui atividades como participação em atividades voluntárias de segurança, auxílio a colegas em assuntos relacionados à segurança e reuniões de segurança. Indivíduos devem estar motivados a cumprir as práticas de trabalho seguras, bem como a participar de atividades de segurança se eles percebem que há um clima de segurança positivo. Comportamentos inadequados praticados pelos indivíduos são a principal causa de acidentes (Christian, Bradley, Wallace & Burke, 2009).

A teoria da troca social prediz que se um indivíduo percebe que a organização está preocupada com o seu bem-estar, ele desenvolverá uma obrigação implícita de reciprocidade através da realização de comportamentos que beneficiarão a organização (Blau, 1964). Hofmann e Morgeson (1999) argumentaram que quando empregados trabalham em um ambiente onde a segurança é uma preocupação, eles agem de forma recíproca, cumprindo os procedimentos de segurança estabelecidos.

O clima de segurança pode variar entre diferentes grupos existentes em uma organização, em virtude dos diferentes processos que existem em cada um deles. Práticas da liderança podem influenciar as percepções dos integrantes acerca dos procedimentos, práticas e políticas organizacionais (Zohar & Luria, 2004). Zohar (2000) argumenta que o clima de segurança de grupo influencia a motivação em segurança. Um clima de segurança positivo pode sinalizar que o líder está preocupado com o bem-estar do indivíduo, gerando comportamentos recíprocos por parte do indivíduo para com a organização, sugerindo que indivíduos que trabalham em grupos com um clima de segurança positivo devem estar mais motivados para se engajar em práticas de segurança do que aqueles que trabalham em grupos com um clima de segurança negativo (Hofmann & Morgeson, 1999).

### ***Liderança empoderadora e medidas de segurança***

Em um ambiente organizacional, a liderança e a cultura de segurança são fatores essenciais que afetam o desempenho de segurança, e a complementaridade entre ambos é vital (Lee, Lu, Yang & Chang, 2019). A liderança pode estabelecer um clima de segurança, condição para um desempenho de segurança favorável (Martínez-Córcoles et al., 2013). A liderança empoderadora reforça o clima de segurança e melhora as percepções de comportamento de segurança (Martínez-Córcoles, Gracia, Tomás & Peiró, 2011). Segundo Zohar (1980), o clima de segurança serve como diretriz estrutural para medir comportamentos de segurança, facilitando as percepções e expectativas entre os empregados.

Naevestad (2008) afirma que líderes devem encorajar discussões e campanhas contínuas sobre segurança, criando uma estrutura que permita a integração proativa de diferentes perspectivas. Isso promove a participação em segurança e resulta em processos de aprendizagem contínuos na equipe. Segundo a teoria da aprendizagem social, comportamentos de líderes são observados e imitados pelos membros da equipe. (Bandura, 1977).

Líderes empoderadores delineiam claramente as missões dos membros, destacando os objetivos da equipe e criando uma cultura de aprendizagem através do compartilhamento de conhecimento (Chang & Chuang, 2011). A liderança empoderadora afeta diretamente a participação em segurança e a conformidade de segurança dos subordinados (Martínez-Córcoles et al., 2013). Quando líderes lideram pelo exemplo e praticam comportamentos de segurança, seus subordinados tendem a imitar esses comportamentos, aumentando a conformidade com os sistemas de segurança e a participação em segurança. Líderes devem encorajar seus subordinados a expressar suas opiniões e participar da formulação de decisões de segurança para gerar comprometimento da equipe (Lee et al., 2019).

Yule, Flin e Murdy (2007) afirmam que empregados são propensos a cumprir protocolos de segurança se perceberem os danos causados por sua violação. Líderes empoderadores ensinam os empregados no ambiente de trabalho, transmitindo experiência, conhecimento e habilidades. Isso permite que os empregados apliquem esses conhecimentos no trabalho, acelerando o progresso da organização em direção aos objetivos de segurança (Lee et al., 2019). Segundo Neal et al. (2000), o conhecimento de segurança precede o comportamento de segurança, afetando a conformidade e a participação em segurança.

Hofmann e Morgeson (1999) descobriram que empregados são altamente comprometidos com procedimentos de segurança quando se sentem confortáveis para discutir questões de segurança com seus líderes. Já Kivimaki, Kalimo e Salminen (1995) afirmam que a gestão participativa, que fornece comunicação e *feedback* aos subordinados, está associada ao desempenho de segurança. Martínez-Córcoles et al. (2011), por sua vez, conduziram um estudo em uma planta de energia nuclear e identificaram que a liderança empoderadora melhora os comportamentos de segurança por meio do clima de segurança.

Conforme Naevestad (2008), é crucial que os líderes encorajem seus subordinados a participar de constantes discussões e campanhas de segurança, de forma que possam criar estruturas ou referências que permitam uma redundância cultural, ou seja, uma integração antecipatória de diferentes visões e perspectivas em segurança, tornando-a um valor preponderante da cultura de uma organização. Quando líderes empoderadores promovem troca de conhecimento em segurança e fornecem autonomia, os subordinados tendem a se motivar a alcançar os objetivos de segurança organizacionais (Martínez-Córcoles et al., 2013).

Com base na discussão anterior, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A liderança empoderadora influencia positivamente as medidas de segurança em um ambiente organizacional.

### **Pressão por desempenho**

A pressão por desempenho é definida como um conjunto de fatores interrelacionados que aumenta a responsabilidade de uma equipe para maior qualidade dos resultados, agindo como uma força motriz que afeta os processos de uso do conhecimento e, portanto, a eficácia do time (Gardner, 2012).

Baumeister (1984) definiu a pressão como qualquer fator ou combinação de fatores que aumenta a importância de realizar algo bem em determinada ocasião. A pressão por desempenho no ambiente de trabalho é um conjunto de fatores interrelacionados que aumenta a importância de uma equipe entregar um resultado superior. A pressão por desempenho é uma força imposta ao time e difere de outros tipos de pressão externa, como pressão por tempo e pressão por crises

(Gardner, 2012). Aqueles que exercem pressão por desempenho podem ser clientes ou gestores (Hackman & Walton, 1986). Quanto maior a exigência por resultados de alta qualidade, maior será a pressão por desempenho sobre uma equipe.

Pessoas que fazem parte de uma organização são motivadas para ter aprovação e respeito daqueles a quem são subordinadas (Emby & Gibbins, 1988; Lerner & Tetlock, 1999). Em algumas organizações, os membros de uma equipe se motivam para alcançar alto desempenho, pois isso lhes proporciona oportunidade para demonstrar seus conhecimentos e habilidades (Crown & Rosse, 1995). Quando são responsáveis pelos seus resultados, as pessoas tendem a gastar mais tempo e esforço em suas tarefas e a ter maior motivação (Koonce, Anderson & Marchant, 1995).

Ao mesmo tempo, líderes empoderadores podem reduzir a percepção de pressão por desempenho, na medida em que tendem a ser apoiadores e a dar autonomia decisória a seus subordinados (Gardner, 2012; Kirkman & Rosen, 1999; Pierro et al., 2005). Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

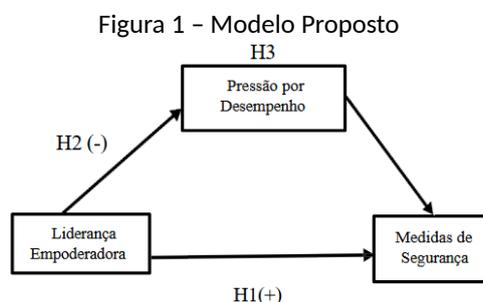
H2: A liderança empoderadora influencia negativamente a pressão por desempenho em um ambiente organizacional.

Quando a pressão por desempenho é baixa, o ambiente é de pouca incerteza, mais previsível e com baixos níveis de ansiedade (Gardner, 2012) e, desta forma, os membros da equipe podem prescindir do apoio da liderança para alcançar os objetivos de desempenho. Os membros da equipe não percebem situações de ameaça quando a pressão por desempenho é baixa. Com isso, o efeito benéfico da liderança empoderadora sobre a equipe e seus resultados tende a ser menor quando a pressão por desempenho é baixa do que em ambientes de alta pressão por desempenho (Ye, Wang & Guo, 2019).

De acordo com a discussão anterior e avaliando que as medidas de segurança são um importante resultado a ser alcançado num ambiente organizacional, o estudo atual propõe que a pressão por desempenho exerce um papel mediador na relação entre a liderança empoderadora e as medidas de segurança. A seguinte hipótese, portanto, é formulada:

H3: A pressão por desempenho media a relação entre liderança empoderadora e as medidas de segurança em um ambiente organizacional.

Por meio das hipóteses elencadas anteriormente, criou-se o modelo que representa os impactos da liderança empoderadora nas medidas de segurança das equipes de trabalho, bem como os impactos da liderança empoderadora sobre a pressão por desempenho. O modelo proposto também contempla o efeito da mediação da pressão por desempenho na relação entre liderança empoderadora e medidas de segurança – Figura 1.



## MÉTODOS

### Universo

A pesquisa foi conduzida em uma organização de distribuição de GLP, com mais de 60 anos de atuação neste segmento, sendo uma das quatro maiores do mercado brasileiro. A empresa é responsável pela comercialização de mais de 1,6 milhão de toneladas anuais de GLP e atende cerca de 11 milhões de domicílios no país.

Conta com mais de 2.500 funcionários diretos, incluindo profissionais em posições de liderança e 1.740 funcionários operacionais, como consultores comerciais, analistas administrativos, auxiliares administrativos, mecânicos e motoristas – sendo estes últimos considerados a população pesquisada.

### **Coleta de dados**

Para a coleta dos dados, foi elaborado um questionário na plataforma Qualtrics, com perguntas específicas para medição das variáveis do estudo: liderança empoderadora, medidas de segurança e pressão por desempenho. Como forma de avaliar o entendimento, foi realizado um pré-teste do questionário com uma amostra de 22 funcionários. Após o retorno, foram feitos ajustes e correções necessárias para que os questionários estivessem aptos para serem enviados à amostra maior.

O link para o questionário foi então enviado para 1.740 funcionários por meio de correio eletrônico para os respectivos endereços eletrônicos corporativos dos funcionários. Foi informado aos participantes que suas identidades e suas respostas seriam mantidas em sigilo, e que os dados seriam tratados de forma agrupada. Além das variáveis liderança empoderadora, medidas de segurança e pressão por desempenho, foram incluídas questões referentes às variáveis de controle, como idade, sexo, escolaridade e tempo de empresa. Do total de 1.740 funcionários, obteve-se 158 respostas válidas, o que equivale a uma taxa de resposta de 9%.

### **Instrumentos de medida**

As três variáveis do estudo foram medidas por meio de escalas já existentes e validadas em estudos prévios, traduzidas da língua inglesa para a língua portuguesa por profissional com a devida formação e qualificação para a tarefa. Alguns itens sofreram pequenas alterações, de forma a se adaptarem à realidade das organizações brasileiras. Nos três casos, foi adotada a escala Likert de 5 pontos (1=concordo totalmente; 5=discordo totalmente).

A **liderança empoderadora** foi medida por meio de 24 itens desenvolvidos por Arnold et al. (2000), que mede as cinco dimensões deste construto: liderança pelo exemplo, tomada de decisão participativa, *coaching*, disseminação de informação por parte do líder e o quanto o líder demonstra preocupação/interação com seus subordinados. Um exemplo de item é: “meu gestor se preocupa se eu alcanço os meus objetivos” e o alfa de Cronbach foi de 0,98.

As **medidas de segurança** foram medidas por meio de 12 itens desenvolvidos por Neal e Griffin (2006), que mede os quatro indicadores de segurança: clima de segurança, motivação de segurança, conformidade de segurança e participação em segurança. Um exemplo de item é: “eu obedeço aos procedimentos de segurança corretos para realizar meu trabalho” e o alfa de Cronbach desta escala foi de 0,96.

A **pressão por desempenho** foi medida por meio de quatro itens desenvolvidos por Mitchell, Baer, Ambrose, Folger e Palmer (2018). Um exemplo de item é: “A pressão por resultados no meu ambiente de trabalho é alta”. O alfa de Cronbach desta escala foi de 0,83.

Também foram consideradas as seguintes variáveis de controle: sexo, idade, tempo de empresa e nível de escolaridade.

## **RESULTADOS**

### **Estatística descritiva da amostra**

Dos 158 participantes, 61% são do sexo masculino e possuem idade média de 34,9 anos. O tempo médio de empresa é de 6 anos e 89% dos respondentes têm nível superior ou acima, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas

Variável	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	
Liderança Empoderadora	158	4,00	0,90	1	5	
Medidas de Segurança	158	4,45	0,88	1	5	
Pressão por Desempenho	158	3,93	0,98	1	5	
Sexo	- Masculino	62				
	- Feminino	96				
Idade	158	34,9	8,20	21	60	
Tempo na Empresa	158	6	6	0	29	
Escolaridade	- Ensino Fundamental	1				
	- Ensino Médio	8				
	- Ensino Técnico	8	4	0,85	1	5
	- Graduação	55				
	- Pós-graduação	86				

As correlações entre as variáveis estudadas estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz de Correlações

Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Pressão por Desempenho	1						
2. Medidas de Segurança	-0,13	1					
3. Liderança Empoderadora	-0,17*	0,12*	1				
4. Sexo	-0,10*	0,12	-0,05	1			
5. Escolaridade	0,21*	-0,02	-0,05	0,18*	1		
6. Idade	-0,06	0,13	0,16*	-0,02	0,03	1	
7. Tempo na Empresa	-0,12	-0,01	0,13	0,05	-0,21*	0,70*	1

Nota: \* =  $p < 0,05$ .

### Teste de hipóteses

As hipóteses foram testadas por meio de análises de regressão múltipla, apresentadas na Tabela 3. No caso da Hipótese 1 e conforme o Modelo 4, demonstramos um efeito positivo da liderança empoderadora nas medidas de segurança ( $\beta = 0,168$ ,  $p < 0,05$ ). Este resultado indica que na organização pesquisada, os líderes empoderadores promovem entre seus subordinados um maior clima de segurança, levando-os a uma maior motivação de segurança e maiores conformidade de segurança e participação em segurança, ou seja, melhorando as medidas de segurança dentro da organização. Portanto, a hipótese H1 foi confirmada.

Conforme o Modelo 2, demonstramos que a liderança empoderadora reduz a pressão por desempenho ( $\beta = -0,177$ ,  $p < 0,05$ ). Este resultado indica que o líder empoderador exerce uma influência positiva sobre seus subordinados, de tal forma que os efeitos negativos da pressão por desempenho são reduzidos. Portanto, a hipótese H2 foi confirmada.

De acordo com Baron e Kenny (1986), duas pré-condições devem ser atendidas para que se tenha uma relação de mediação: um efeito significativo da variável independente na variável mediadora e uma relação significativa da variável mediadora e a variável dependente. Segundo nos mostra o Modelo 2, podemos perceber uma relação significativa entre a variável independente, Liderança Empoderadora, e a variável mediadora, Pressão por Desempenho ( $\beta = -0,177$ ,  $p < 0,05$ ). No entanto, conforme reportado do Modelo 3, não há uma relação significativa entre a variável mediadora, Pressão por Desempenho, e a variável dependente, Medidas de Segurança ( $\beta = -0,104$ ,  $p = n.s.$ ). Não havendo esta relação entre variável mediadora e variável dependente, podemos entender que os

pré-requisitos necessários para a existência da mediação não são atendidos. Com isso, a hipótese H3 foi rejeitada.

Tabela 3 – Análises de Regressão

Variáveis	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4
	VD: Pressão por desempenho		VD: Medidas de Segurança	
Escolaridade	0,258**	0,250*	-0,081	-0,08
Idade	-0,005	-0,002	0,031**	0,029*
Sexo	-0,267	-0,279	0,247	0,265
Tempo na Empresa	-0,006	-0,005	-0,036*	-0,036*
Liderança Empoderadora		-0,177*		0,168*
Pressão por desempenho			-0,104	-0,078
Constante	3,103***	3,758***	4,268***	3,561***
R2	0,066	0,091		0,101

Nota: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um ambiente de trabalho que garanta saúde e segurança ocupacionais está no centro das discussões para assegurar a qualidade nos empregos. Saúde e segurança ocupacionais são fatores chave que contribuem para as condições de vida e bem-estar dos empregados (e suas famílias), tendo um papel crítico nos mercados de trabalho. Seus impactos são significantes na qualidade do emprego e estão ligados a dimensões sociais e econômicas, como desempenho econômico, produtividade, consumo e despesa. Por isso, o grau ao qual saúde e segurança ocupacionais são assegurados tem um impacto nos resultados do mercado de trabalho e nos níveis microeconômicos (ILO, 2020).

Os custos com acidentes de trabalho e doenças ocupacionais incluem custos humanos, sociais e econômicos. Os custos do empregador incluem custos diretos, causados pela compensação dos trabalhadores que sofreram acidentes de trabalho e custos indiretos, como perda de produção e produtividade. Outros custos podem ser decorrentes, como perda de receita devido aos acidentes de trabalho e custos com tratamento médico (os que não são compensados pelo seguro social). Os custos sociais incluem, por exemplo, planos de saúde públicos e privados (ILO, 2020).

Em um ambiente organizacional, é fundamental pensar em segurança (Neal & Griffin, 2006), de forma a mitigar os custos diretos e indiretos dos acidentes de trabalho, tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Segundo Reason (1990), a principal causa deste tipo de acidente advém de erros humanos e o papel da liderança tem significativa relevância, pois é o líder quem contribui para que um clima de segurança exista na empresa, potencializando os comportamentos de segurança por parte dos empregados da organização. O estilo de liderança empoderadora foi estudado neste trabalho de pesquisa, pois este tipo de líder faz com que os seus subordinados pratiquem os dois tipos de comportamentos de segurança, ou seja, a conformidade de segurança e a participação em segurança (Martínez-Córcoles et al., 2013; Lee et al., 2019). Por isso, a pesquisa se propôs a estudar a relação entre liderança empoderadora e as medidas de segurança (clima de segurança, motivação de segurança, conformidade de segurança e participação em segurança) numa empresa brasileira de distribuição de GLP. Os achados apontaram que líderes empoderadores propiciam melhores medidas de segurança por parte dos subordinados. Segundo os resultados da pesquisa de Lee et al. (2019) numa indústria médica, a liderança empoderadora é um pré-requisito para que os empregados tenham melhores comportamentos de segurança.

Também foi alvo desta pesquisa estudar como a liderança empoderadora afeta a pressão por desempenho organizacional. Os resultados encontrados sugerem que o líder empoderador reduz a pressão por desempenho, proporcionando benefícios aos empregados, pois a pressão gera tensões e efeitos negativos nos membros de uma equipe (Pierro et al., 2005). No estudo realizado por Ye et al. (2019), foi avaliado o efeito mediador da pressão por desempenho na relação entre liderança empoderadora e a voz da equipe, apontando que quanto maior a pressão por desempenho, mais forte é esta relação.

Os resultados deste trabalho podem contribuir com empresas que visam desenvolver líderes empoderadores. Através da influência deste estilo de liderança e por meio de procedimentos e práticas desenvolvidas nos ambientes organizacionais, podem ser obtidos resultados positivos de segurança, evitando-se acidentes de trabalho de qualquer natureza. Profissionais que trabalham em ambientes expostos a riscos, como os do segmento de distribuição de GLP, devem buscar em seus líderes o suporte e orientação para melhorar os resultados de segurança organizacionais.

A pesquisa apresentada neste trabalho limita-se ao ambiente de uma companhia brasileira de distribuição de GLP. A sugestão para os próximos trabalhos é que sejam explorados outros tipos de ambiente organizacional, especialmente aqueles onde a segurança seja um fator importante. Outra limitação é que a coleta de dados foi feita de forma transversal, ou seja, os dados foram coletados em um mesmo tempo. Sugerimos que nos próximos trabalhos, a coleta dos dados seja longitudinal. O fato de termos utilizado uma survey implica em outra limitação do trabalho, pois o método traz vulnerabilidade a respostas enviesadas, bem como a desejabilidade social por parte dos respondentes. Como o pesquisador trabalha na empresa onde a pesquisa foi realizada e conhece alguns dos respondentes, acredita-se que algumas respostas tenham sofrido influência deste aspecto. Recomendamos que em trabalhos futuros sejam realizados experimentos de campo, de forma a corroborar com os achados desta pesquisa.

Os resultados observados neste trabalho apontam para um efeito positivo no estilo de liderança empoderadora nas medidas de segurança e um efeito negativo da liderança empoderadora sobre a pressão por desempenho em uma companhia do setor de distribuição de GLP. Por conta da relevância do segmento de GLP no Brasil, bem como de outros combustíveis, recomendamos que as próximas pesquisas sejam realizadas nesses outros ambientes organizacionais, explorando o efeito deste estilo de liderança, assim como de outros estilos, como a liderança servidora, por exemplo.

Não foi possível confirmar o efeito mediador da pressão por desempenho na relação entre liderança empoderadora e medidas de segurança. Recomendamos que outras variáveis sejam testadas na relação de mediação ou de moderação entre estes dois construtos.

## REFERÊNCIAS

AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 5, p. 945-955, 2005.

AMUNDSEN, S.; MARTINSEN, Ø. I. Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 22, n. 3, p. 304-323, 2015.

ARNOLD, J. A.; ARAD, S.; RHOADES, J. A.; DRASGOW, F. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, p. 249-269, 2000.

ARTURSON, G. The tragedy of San Juanico: The most severe LPG disaster in history. *Burns, Including Thermal Injury*, v. 13, n. 2, p. 87-102, 1987.

- BANDURA, A. *Social Learning Theory*. General Learning Press, 1977.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BARRICK, R. M.; THURGOOD, G. R.; SMITH, T. A.; COURTRIGHT, S. H. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 1, p. 111-135, 2015.
- BAUMEISTER, R. F. Choking under pressure: Self-conscious and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 46, p. 610-620, 1984.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leadership*. Harper & Row, New York, 1985.
- BLAU, P. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.
- BROWN, R. L.; HOLMES, H. The use of factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis and Prevention*, v. 18, p. 358-368, 1986.
- CARMELI, A.; REITER-PALMON, R.; ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, v. 22, p. 250-260, 2010.
- CHANG, H. H.; CHUANG, S. S. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, v. 48, n. 1, p. 9–18, 2011.
- CHRISTIAN, M. S.; BRADLEY, J. C.; WALLACE, J. C.; BURKE, M. J. Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 5, p. 1103–1127, 2009.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 471–482, 1988.
- CROWN, D. F.; ROSSE, J. G. Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 64, p. 138-150, 1995.
- DEDOBBELEER, N.; BELAND, F. A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research*, v. 22, p. 97-103, 1991.
- DEJOY, D. M. Managing safety in the workplace: An attribution theory analysis and model. *Journal of Safety Research*, v. 25, p. 3-17, 1994.
- DRUCKER, P. F. Twilight of the first line supervisor? *Wall Street Journal*, June, 7, 1983.
- EISENBERGER, R.; ASELAG, J. Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, p. 95-117, 2009.
- EMBY, C.; GIBBINS, M. Good judgment in public accounting: Quality and justification. *Contemporary Accounting Research*, v. 4, p. 287-313, 1988.
- GARDNER, H. K. Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, v. 57, p. 1-46, 2012.
- HACKMAN, J. R.; WALTON, R. E. Leading groups in organizations. In: GOODMAN, P. S. (Ed.). *Designing Effective Work Groups*, p. 72-119. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- HOFMANN, D. A.; STETZER, A. A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, v. 49, p. 307–339, 1996.
- HOFMANN, D. A.; MORGESON, F. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, p. 286–296, 1999.
- HOLLANDER, E. P. *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge, 2009.
- HOUSE, R. J.; DESSLER, G. The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: HUNT, J.; LARSON, L. (Eds.). *Contingency approaches to leadership*, p. 29–55. Carbondale, IL: Southern Illinois Press, 1974.

- ILO. *Declaration on fundamental principles and rights at work and its follow-up*. Adopted by the International Labour Conference at its Eighty-sixth Session, Geneva, 18 June 1998. Annex revised 15 June 2010.
- ILO. *World Statistics*. Disponível em: <https://ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- ISENBERG, D. J. How senior managers think. In: BELL, D. E.; RAIFFA, H. (Eds.). *Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. p. 525-539.
- JOHNSTON, W. B.; PACKER, A. H. *Workforce 2000*. Indianapolis: Hudson Institute, 1987.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. A model of work team empowerment. In: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A. (Eds.). *Research in organizational change and development*, v. 10, p. 131-167. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, v. 42, p. 58-74, 1999.
- KIVIMÄKI, M.; KALIMO, R.; SALMINEN, S. Perceived nuclear risk, commitment and appraisals of management: A study of nuclear power plant personnel. *Risk Analysis*, v. 15, n. 3, p. 391-395, 1995.
- KOONCE, L.; ANDERSON, U.; MARCHANT, G. Justification of decisions in auditing. *Journal of Accounting Research*, v. 33, p. 369-384, 1995.
- LATHAM, G. P.; WINTERS, D. C.; LOCKE, E. A. Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 49-63, 1994.
- LAWLER, E. E. *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- LAWLER, E. E. Substitutes for hierarchy. *Organizational Dynamics*, v. 17, n. 1, p. 4-15, 1988.
- LAWLER, E. E. *The Ultimate Advantage: Creating High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- LEE, Y.-H.; LU, T.-E.; YANG, C. C.; CHANG, G. A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. *Safety Science*, v. 117, p. 1-9, 2019.
- LERNER, J. S.; TETLOCK, P. E. Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, v. 125, p. 255-275, 1999.
- LIDEN, R. C.; TEWKSBURY, T. W. Empowerment and work teams. In: REFFIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Eds.). *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1995. p. 386-403.
- LIDEN, R. C.; ARAD, S. A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 14, p. 205-251, 1996.
- LIEBOWITZ, J. *Knowledge management handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press, 1999.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Jr. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 106-128, 1987.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Jr. *Business without bosses: How superteams are managing and leading themselves*. New York: Wiley, 1993.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I.; PEIRÓ, J. M. Leadership and employees' safety behaviors in a nuclear power plant: A structural equation model. *Safety Science*, v. 49, n. 8, p. 1118-1129, 2011.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I.; PEIRÓ, J. M.; SCHÖBEL, M. Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach. *Safety Science*, v. 51, n. 1, p. 293-301, 2013.
- MIRANDA, F. M. D.; SCUSSIATO, L. A.; KIRCHHOF, A. L. C.; CRUZ, E. D. A.; SARQUIS, L. M. M. Caracterização das vítimas e dos acidentes de trabalho fatais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 33, n. 2, p. 45-51, 2012.

- MITCHELL, M. S.; BAER, M. D.; AMBROSE, M. L.; FOLGER, R.; PALMER, N. F. Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 103, n. 1, p. 54-73, 2018.
- MOREIRA, A. M. *Segurança na utilização de Gás Liquefeito de Petróleo*. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2015.
- NAEVESTAD, T. O. Safety cultural preconditions for organizational learning in high-risk organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 16, n. 3, p. 154-163, 2008.
- NEAL, A.; GRIFFIN, M. A.; HART, P. M. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, v. 34, p. 99-109, 2000.
- NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 4, p. 946-953, 2006.
- NISKANEN, T. Assessing the safety environment in the work organization of road maintenance jobs. *Accident Analysis and Prevention*, v. 26, p. 27-39, 1994.
- PIERRO, A.; CICERO, L.; BONAIUTO, M.; VAN KNIPPENBERG, D.; KRUGLANSKI, A. W. Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 503-516, 2005.
- REASON, J. T. *Human error*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 40-84.
- RUNDMO, T. Risk perception and safety on offshore petroleum platforms—Part II: Perceived risk, job stress and accidents. *Safety Science*, v. 15, p. 53-68, 1992.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- SCHRIESHEIM, C. A.; HOUSE, R. J.; KERR, S. Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 15, p. 297-321, 1976.
- SINDIGÁS. *O GLP no Brasil*. 2016. Disponível em: <https://www.sindigas.org.br/>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- SINDIGÁS. *Panorama do setor de GLP em movimento - Novembro 2020*. 2020. Disponível em: <https://www.sindigas.org.br/>. Acesso em: 12 fev. 2021.
- SPREITZER, G. M. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 483-504, 1996.
- SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.
- STASSER, G.; TITUS, W. Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 48, p. 1467-1478, 1985.
- TICHY, N.; ULRICH, D. The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, v. 26, n. 1, p. 59-68, 1984.
- TJOSVOLD, D. Flight crew collaboration to manage safety risks. *Group and Organization Studies*, v. 15, p. 177-191, 1990.
- WALTON, R. E.; HACKMAN, J. R. Groups under contrasting management strategies. In: GOODMAN, P. S. (Ed.). *Designing Effective Work Groups*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. p. 29-57.
- YE, Q.; WANG, D.; GUO, W. Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, v. 37, p. 468-480, 2019.
- YUKL, G. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

- YULE, S.; FLIN, R.; MURDY, A. The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work. *International Journal of Risk Assessment & Management*, v. 7, n. 2, p. 137–151, 2007.
- ZHANG, W.; JEX, S. M.; PENG, Y.; WANG, D. Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology*, v. 32, p. 235-251, 2016.
- ZOHAR, D. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, v. 65, p. 96–102, 1980.
- ZOHAR, D. A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, p. 587–596, 2000.
- ZOHAR, D. Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, p. 156–163, 2002.
- ZOHAR, D. The influence of leadership and climate on occupational health and safety. In: HOFMANN, D. A.; TETRICK, L. E. (Eds.). *Health and safety in organizations: A multilevel perspective*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. p. 201-230.
- ZOHAR, D.; LURIA, G. Climate as social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, p. 322-333, 2004.

# A relação entre liderança empoderadora e comportamento de segurança no Batalhão de Polícia de Choque da Polícia Militar do Estado do Rio De Janeiro

André Luiz de Souza Batista  
Marco Túlio Fundação Zanini

**RESUMO:** No estado do Rio de Janeiro, as forças especiais da Polícia Militar são as unidades responsáveis pelas operações de reconquista de espaços de atuação do Estado. Como sua atuação envolve alta exposição ao risco, a presente pesquisa teve por objetivo investigar a influência da liderança empoderadora sobre os comportamentos de segurança de policiais das forças especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, assim como o papel moderador da clareza de objetivos nesta relação. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa que contou com a participação de 322 policiais do Batalhão de Polícia de Choque da PMERJ. Os resultados apontaram uma relação positiva e significativa entre liderança empoderadora e comportamento de segurança, mas a hipótese do papel moderador da clareza de objetivos não foi confirmada. O estudo traz uma contribuição para a literatura sobre liderança empoderadora, ao mostrar sua influência sobre comportamentos de segurança de policiais militares, profissionais cujas atividades envolvem alto grau de risco. De uma perspectiva aplicada, evidencia-se a importância de líderes empoderadores neste contexto.

**Palavras-chave:** Liderança empoderadora; comportamento de segurança; polícia militar; clareza de objetivos.

## INTRODUÇÃO

Liderança empoderadora é um estilo de liderança que se concentra em capacitar e motivar os funcionários a agir de forma mais autônoma, por meio do compartilhamento de poder e de responsabilidades. Pesquisas indicam que a liderança empoderadora exerce uma influência positiva sobre comportamentos e atitudes dos liderados, incluindo satisfação no trabalho, esforço e criatividade (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005; AMUNDSEN; MARTINSEN, 2014). Em um ambiente de alta complexidade e risco, a exemplo do que ocorre com as atividades policiais, líderes que adotam uma postura empoderadora podem contribuir para criar um ambiente em que se valoriza a responsabilidade pela segurança, resultando em uma maior aderência às normas de conduta e à prevenção de riscos. A liderança empoderadora, portanto, pode ser vista como um elemento essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a minimização de incidentes e a preservação da integridade física e mental dos policiais.

As forças especiais da Polícia Militar do Estado são as unidades responsáveis pelas operações de reconquista de espaços de atuação do Estado. Sua atuação se estende ao processo inicial de implementação de políticas públicas de segurança que privilegiam a reconquista dos direitos fundamentais de cidadania para os moradores das comunidades. Com frequência, a atividade laboral de seus membros envolve alta exposição ao risco, de forma que a segurança dos policiais representa um valor fundamental e a identificação de seus indutores tornam-se extremamente relevantes.

Segundo estudos da Comissão de Mortos e Feridos da PMERJ, o efetivo que serviu na PMERJ, no período de 1994 a 2017, foi de aproximadamente 90.000 policiais militares, dos quais 3.397 (3,77%) foram mortos e 15.236 (16,93%) foram feridos, totalizando 18.633 (20,7%) baixas no período. A região metropolitana (Rio de Janeiro, Niterói, São Gonçalo, Itaboraí e Baixada Fluminense), que reúne a metade de um efetivo (aproximadamente 45.000 policiais militares), as taxas de mortos, feridos e baixas dobram, com 7% de mortos, 33% de feridos e 40% de baixas nos últimos 24 anos. A vitimização Policial custou ao Estado do Rio de Janeiro, só no ano de 2017, aproximadamente R\$ 44 milhões, sendo R\$ 29 milhões com afastamento psiquiátrico, R\$ 3,5 milhões com afastados feridos

por projétil de arma de fogo em serviço, R\$ 2 milhões com mortos em serviço e R\$ 9,3 milhões com seguros de vida, sem levar em conta os gastos médico-hospitalares.

A partir deste contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre liderança empoderadora e comportamentos de segurança em equipes de forças policiais especiais do estado do Rio de Janeiro, assim como o papel moderador da clareza de objetivos nesta relação. Participaram da pesquisa 322 combatentes policiais militares do Batalhão de Polícia de Choque da PMERJ (BPChq). Este batalhão frequentemente lida com emergências e incertezas que produzem ambientes de trabalho de alto risco e, nesse cenário, torna-se crítica a análise do papel da liderança na promoção comportamento de segurança. Adicionalmente, o estudo busca contribuir para a literatura sobre liderança empoderadora ao trazer evidências de sua influência sobre comportamentos de segurança, no contexto de equipes de forças policiais especiais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Liderança empoderadora*

A maior parte das definições sobre liderança assume que ela envolve um processo de influência intencional que alguém exerce sobre outras pessoas, para guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização (STOGDILL, 1974). O líder eficaz teria a capacidade de tomar decisões, resolver problemas e, ao mesmo tempo, pôr em prática habilidades socioemocionais, a fim de conquistar e orientar seus seguidores para alcançar resultados desafiadores em ambientes complexos (WALDMAN; YAMMARINO, 1999). Esse processo de liderança cria um clima de confiança e participação que pode contribuir não apenas para os resultados organizacionais, mas também atitudes e comportamentos individuais, melhorando o engajamento e a satisfação no trabalho (KOCOLOWSKI, 2010).

O conceito de liderança empoderadora, segundo a literatura, envolve o exercício da liderança como um processo de compartilhamento de poder e concessão de autonomia e responsabilidades para seguidores e equipes, de forma a promover a motivação e o sucesso no trabalho (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005; AMUNDSSEN; MARTINSEN, 2014; ARNOLD et al., 2000; SHARMA; KIRKMAN, 2015). A liderança empoderadora engloba comportamentos em que o poder é compartilhado com subordinados, aumentando o seu nível de motivação intrínseca (SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006).

A literatura sobre liderança empoderadora desenvolveu-se sob as perspectivas definidas por Lee, Willis e Tian (2018) como uma forma de liderança desejável. Meta-análises mostram que os principais efeitos da liderança empoderadora sobre os resultados do trabalho são positivos. Estudiosos entendem que delegar poder e autoridade para os funcionários aumenta seu compromisso, envolvimento e motivação intrínseca. Espera-se que funcionários capacitados assumam riscos e busquem novas oportunidades que irão beneficiar a organização (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN, 1998). Equipes empoderadas experimentam maior autonomia na realização de suas tarefas, levando a uma maior motivação intrínseca por parte dos membros de uma equipe (KIRKMAN; ROSEN, 1997, 1999).

A teoria da liderança empoderadora assume que gestores devem fornecer encorajamento social e emocional aos subordinados, construir relações de confiança e abertura, prover informação e recursos para a realização de tarefas e comunicar uma visão (BENNIS; NANUS, 1985; LAWLER, 1986; LIDEN; TEWKSBURY, 1995; MANZ; SIMS, 1987; SCHEIN, 1993). Líderes empoderadores, portanto, percebem seu papel em termos de apoio e assistência e oferecem aos membros de suas equipes os recursos necessários, liberdade e independência para que eles realizem suas tarefas. Líderes empoderadores reconhecem e respeitam as diferenças individuais e convidam seus subordinados a expressar suas opiniões e preocupações, ouvindo com sinceridade as ideias e sugestões de seus membros (CARMELI et al., 2010; HOLLANDER, 2009).

Segundo House e Dessler (1974), um líder empoderador é aquele que fornece um guia aos seus seguidores, tratando-os com justiça e reconhecendo suas contribuições como valiosas. Desta forma, os membros são reconhecidos por suas contribuições em termos de ideias e informações dentro da equipe, motivando-os a compartilhar seu conhecimento único com os demais. A liderança empoderadora propicia maior desempenho de uma equipe, pois o líder motiva os membros da equipe para que tomem iniciativa na solução dos problemas, aumentando a velocidade de resposta e melhorando a qualidade do trabalho (COHEN; CHANG; LEDFORD, 1997; MANZ; SIMS, 1987).

Quando os subordinados participam da tomada de decisão, eles necessitam ampliar e compartilhar o seu conhecimento e aprender novas habilidades, aumentando sua eficácia (LATHAM; WINTERS; LOCKE, 1994). Segundo Stasser e Titus (1985), um time que compartilha conhecimento toma melhores decisões e, com isso, alcança um desempenho superior. Quando membros de uma equipe compartilham informações ao longo do tempo, são capazes de reconhecer e processar informação em padrões (ISENBERG, 1988), desenvolvendo uma intuição coletiva e ajudando na formação de um modelo mental compartilhado, colocando os membros na mesma sintonia durante a execução de tarefas.

De acordo com Ahearne, Mathieu e Rapp (2005), as dimensões da liderança empoderadora contemplam: aumentar o significado do trabalho, promover participação na tomada de decisão, expressar confiança no alto desempenho, e conceder autonomia às restrições burocráticas. Amundsen e Martinsen (2015) argumentam que as duas principais dimensões da liderança empoderadora são suporte para autonomia, e suporte para desenvolvimento. Por sua vez, Arnold et al. (2000) propõem que a liderança empoderadora contempla cinco dimensões: liderança pelo exemplo, tomada de decisão participativa, coaching, disseminação de informação e preocupação com o liderado.

Com relação à dimensão informação, pode-se supor que bons resultados de segurança serão alcançados quando as informações são transmitidas pelos líderes regularmente – por exemplo, por meio de reuniões regulares em que informações são compartilhadas (MARTÍNEZ-CÓRCOLES et al., 2013). Além disso, as organizações com melhores registros de segurança são caracterizadas por uma alta frequência de discussões sobre segurança entre gestores e funcionários (SMITH et al., 1978).

### ***Clima e comportamento de segurança***

O comportamento de segurança engloba ações e práticas dos trabalhadores que contribuem para um ambiente de trabalho seguro (GLENDON; LITHERLAND, 2001; NEAL; GRIFFIN, 2006). Já o clima de segurança refere-se às percepções compartilhadas de como a segurança é valorizada no local de trabalho e é um importante determinante do comportamento de segurança nas organizações. Pesquisas sobre o clima de segurança conduzidas nas últimas décadas evoluíram por quatro principais direções (GRIFFIN; CURCUTO, 2016).

Primeiramente, estudos se concentraram na criação de instrumentos de medição e na validação de suas estruturas de fatores subjacentes. Pesquisas como as de Brown e Holmes (1986), Coyle, Sleeman e Adams (1995), Dedobbeleer e Beland (1991), Garavan e O'Brien (2001) e Zohar (1980) contribuíram para o desenvolvimento de ferramentas para medir de forma confiável as percepções de segurança no ambiente de trabalho. A segunda direção envolveu o desenvolvimento e teste de modelos teóricos sobre clima de segurança, com o objetivo de entender os fatores que influenciam os comportamentos de segurança e a ocorrência de acidentes. Estudos como os de Cheyne, Cox, Oliver e Tomas (1998), Neal et al. (2000), Prussia, Brown e Willis (2003) e Thompson, Hilton e Witt (1998) foram essenciais para a formulação de teorias que explicassem como o clima de segurança impacta diretamente as atitudes e práticas dos trabalhadores.

Em terceiro lugar, pesquisas se dedicaram a investigar a relação entre as percepções do clima de segurança e o real desempenho em termos de segurança. Essas investigações buscaram avaliar se as percepções de um ambiente seguro se traduzem em práticas efetivas e na redução de

incidentes (GLENDON; LITHERLAND, 2000; ZOHAR, 2000). Por fim, a quarta linha de pesquisa focou em explorar as conexões entre o clima de segurança e o clima organizacional mais amplo, com estudos como o de Neal et al. (2000), que investigaram como as percepções de segurança estão inseridas no contexto maior da cultura organizacional e como ambas influenciam mutuamente o comportamento dos trabalhadores.

Já o comportamento de segurança é usualmente abordado a partir de duas dimensões: o comportamento de conformidade com a segurança e comportamento de participação na segurança. O comportamento de conformidade com a segurança se refere à adesão dos funcionários a regulamentos, normas e processos de segurança, que geralmente são obrigatórios. Já o comportamento de participação na segurança envolve ações desempenhadas voluntariamente pelos funcionários (GLENDON; LITHERLAND, 2001; NEAL; GRIFFIN, 2006).

Com relação à participação na segurança, Naevestad (2008) destaca ser fundamental que os líderes incentivem seus trabalhadores a participarem de discussões em campanhas contínuas de segurança, a fim de criar quadros de referência que permitam a redundância cultural. Por sua vez, pesquisas sobre conformidade com a segurança mostraram que o comportamento de empoderamento de um líder prevê a conformidade dos trabalhadores com as regras e procedimentos. Simard e Marchand (1997) demonstraram que a conformidade com a segurança do grupo de trabalho é positivamente influenciada por um relacionamento cooperativo entre supervisor e seu grupo de trabalho, e por um estilo de liderança participativo. De forma similar, Hofmann e Morgeson (1999) descobriram que os funcionários ficam altamente comprometidos em seguir os procedimentos de segurança quando se sentem confortáveis para discutir questões relacionadas à segurança com seus supervisores.

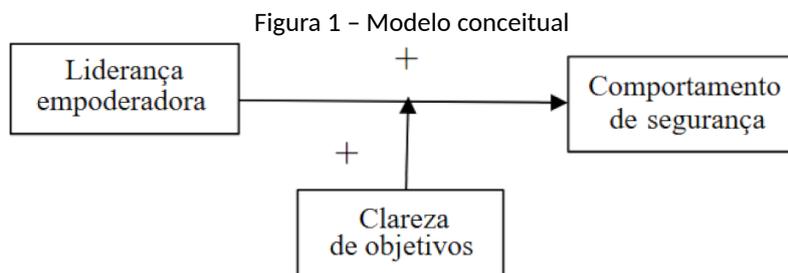
No presente estudo, portanto, propõe-se que a liderança empoderadora influencia positivamente o comportamento de segurança, conforme hipótese a seguir.

*H1 - A liderança empoderadora afeta positivamente o comportamento de segurança.*

Além disso, propõe-se que a clareza de objetivos modera a relação da liderança empoderadora com o comportamento de segurança, conforme hipótese a seguir:

*H2 - A clareza de objetivos modera a relação entre liderança empoderadora e comportamento de segurança, de forma que quanto mais claros são os objetivos, mais forte é a relação entre liderança empoderadora e comportamento de segurança.*

O modelo conceitual proposta está apresentado na Figura 1.



## MÉTODO

Este estudo analisa a influência da liderança empoderadora sobre o comportamento de segurança no Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) da Polícia Militar do Rio de Janeiro.

### **Organização pesquisada**

O BPChq, analisado pela perspectiva de tarefas, envolve pelo menos seis organizações diferentes na mesma unidade. Esses policiais ingressam na corporação pelo mesmo processo seletivo, têm os

mesmos níveis hierárquicos e salários semelhantes, mas sofrem exposições ao risco, treinamentos e responsabilidades diferentes. O batalhão é uma unidade especial que representa a reserva tática do Comandante Geral (CG), subordinada ao Comando de Operações Especiais (COE), treinada e equipada para realizar operações policiais de choque, ações táticas de polícia preventiva e/ou repressiva nos locais e áreas com incidência de grave comprometimento da ordem pública.

Trata-se de uma tropa coesa em seu conjunto, efetiva, elevada em seu condicionamento técnico e físico. Treinada permanentemente para ser empregada como força de intervenção, quando a capacidade operacional das unidades convencionais é extrapolada, a tropa possui plenas condições de lidar com situações de crise, que exijam respostas imediatas em operações de controle de distúrbios, operações policiais em áreas sensíveis e conflagradas, patrulhamento tático ostensivo/repressivo, motopatrulhamento tático, escoltas de alto risco, escoltas de valores, segurança de instalações estratégicas e atuação em grandes eventos. A tradição de ordem e disciplina, postura e eficiência, aliados ao treinamento constante, imprimem a imponente da força do BPChq no cumprimento de suas missões.

Um padrão de excelência operacional não pode ser arquitetado somente por meio da formalização de normas, processos e técnicas. Especialmente quando as tarefas a serem realizadas exigem maior especialização, risco e incerteza, é necessário reconhecer o papel fundamental de princípios e valores compartilhados que promovem a concordância das inteligências e orquestram a ação coletiva. Frente à alta incerteza e risco, uma doutrina operacional formada por tais elementos, que constituem o núcleo de uma cultura de excelência, passa a informar ao sujeito sobre como agir e realizar a sua tarefa da melhor forma, sem a necessidade do comando e controle direto. Tais princípios e valores, alinhados a boa técnica, permitem maior autonomia e liberdade para a ação.

### **Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi preparado um questionário online. O BPChq conta 1.100 combatentes, sendo destes 20 oficiais e 1.080 praças. Como o objetivo era observar as práticas do líder a partir da perspectiva dos subordinados, a pesquisa teve como foco as praças. Deste universo de policiais, obteve-se 322 questionários válidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 30%.

A variável Liderança Empoderadora foi medida usando a escala de 38 itens de Arnold et al. (2000), dividida em cinco dimensões. Os itens foram avaliados em uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). A avaliação da consistência interna dos itens resultou em um Alfa de Cronbach igual a 0,98.

A variável Clareza de Objetivos foi medida usando a escala de clareza de objetivos e processos de Sawyer (1992), dividida em duas dimensões: incerteza de recursos e clareza do processo. Os itens foram avaliados em uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). A análise de consistência interna dos itens retornou um Alfa de Cronbach igual a 0,95.

A variável Comportamento de Segurança foi medida usando a escala de Medidas de Segurança de Neal e Griffin (2006), que divide a segurança em quatro dimensões: clima de segurança, motivação de segurança, compliance com a segurança e participação na segurança. Os itens também foram avaliados em uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). A análise de consistência interna dos itens retornou um Alfa de Cronbach igual a 0,88.

As variáveis de controle empregadas no estudo foram: patente (escala de 1 a 6, onde 1 corresponde à patente mais baixa, a de soldados, e 6 a mais alta, a de subtenente); sexo (feminino=0; masculino=1); idade em anos; tempo na PMERJ, também medida em anos; escolaridade (escala de 1 e 4, do fundamental completo à pós-graduação completa); experiência de trabalho anterior (sim ou não).

## RESULTADOS

As correlações entre as variáveis do estudo está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Correlações entre as variáveis

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Patente	1							
2 Sexo	0.16*	1						
3 Idade	0.58*	0.12*	1					
4 Escolaridade	-0,10	-0.16*	-0.17*	1				
5 Tempo PMERJ	0.71*	0,11	0.85*	-0.19*	1			
6 Experiência Externa	0,02	0,04	0.17*	0	0,04	1		
7 Clareza de objetivos	0,07	-0,01	0.16*	-0,09	0.12*	-0,05	1	
8 Comportamento de segurança	0,05	-0,02	0.15*	-0.12*	0.12*	-0,04	0.59*	1
9 Liderança Empoderadora	0,02	-0,06	0.12*	-0.13*	0,09	-0,04	0.57*	0.62*

Nota:  $p < 0,05$ .

Para o teste das hipóteses, foram realizadas análises de regressão, apresentadas na Tabela 2. O modelo 1 estima os efeitos diretos das variáveis de controle sobre o Comportamento de Segurança. Os modelos 2 e 3 testam os efeitos diretos da Liderança Empoderadora e da Clareza de Objetivos sobre o Comportamento de Segurança. Por fim, o modelo 4 testou o efeito moderador da Clareza de Objetivos na relação entre Liderança Empoderadora e Comportamento de Segurança.

Com relação à influência da Liderança Empoderadora sobre o Comportamento de Segurança (Modelo 2), os resultados mostraram que há um efeito direto significativo ( $b = 0,400$ ,  $p < 0,001$ ), o que suporta a Hipótese 1. Em outra regressão, foi testado o efeito moderador da Clareza de Objetivos sobre a relação entre Liderança Empoderadora e Comportamento de Segurança. Como mostra o Modelo 4, essa relação não é significativa ( $b = -0,011$ ;  $p > 0,05$ ), o que nos leva a rejeitar a Hipótese 2.

Tabela 2 – Análises de Regressão

Variáveis	VD: Comportamento de Segurança			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
_Constante	4.479*** (0.28)	2.752*** (0.26)	2.466*** (0.25)	2.302*** (0.50)
Patente	-0.011 (0.02)	0.000 (0.02)	-0.003 (0.02)	-0.003 (0.02)
Sexo	-0.107 (0.12)	-0.001 (0.10)	-0.004 (0.09)	-0.004 (0.09)
Idade	0.017* (0.01)	0.008 (0.01)	0.003 (0.01)	0.003 (0.01)
Escolaridade	-0.074 (0.04)	-0.022 (0.03)	-0.022 (0.03)	-0.021 (0.03)
Tempo PMERJ	-0.004 (0.01)	0.001 (0.01)	0.001 (0.01)	-0.002 (0.01)
Experiência Anterior	-0.113 (0.09)	-0.05 (0.07)	-0.024 (0.06)	-0.026 (0.07)
Liderança Empoderadora	0.400*** (0.03)	0.278*** (0.03)	0.317** (0.11)	-0.011 (0.03)
Clareza de Objetivos			0.221*** (-0.03)	0.265* (0.12)
Lid. Emp. x Clareza				-0.011 (0.03)
R2	0.042	0.395	0.471	0.471

Nota: Erros Padrão entre parênteses.

\* =  $p < 0.05$ ; \*\* =  $p < 0.01$ ; \*\*\* =  $p < 0.001$

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenhado para testar o efeito da liderança empoderadora no comportamento de segurança de policiais que atuam no Batalhão de Polícia de Choque da Polícia Militar do Rio de Janeiro. Foi encontrada uma relação positiva e significativa entre a liderança empoderadora e o comportamento de segurança. Por outro lado, ao contrário do esperado, a clareza de objetivos não moderou a relação entre liderança empoderadora e o comportamento de segurança.

Esses resultados evidenciam o importante papel dos líderes na promoção do comportamento de segurança de seus liderados. Mais especificamente, para este grupo de policiais, contar com líderes empoderadores estimula dois tipos de comportamentos de segurança: a conformidade com a segurança e a participação em segurança (MARTÍNEZ-CÓRCOLES et al., 2013; LEE et al., 2019).

De acordo com Yammarino (2013), liderança é definida como um processo de interação líder-seguidor que ocorre em uma situação particular (contexto) em que o líder e seguidores compartilham um propósito (visão, missão) e realizam atividades em conjunto. Esta definição considera de forma abrangente os fatores que compõem a liderança (Graves, 2008) e sugere uma maneira geral de ver o processo de liderança como “antecedentes → Liderança → consequências” (YAMMARINO, 2013). No entanto, grande parte da literatura adota uma abordagem hierárquica e vertical de liderança, não levando em consideração a natureza integrativa e participativa da administração pública (HUXHAM; VANGEN, 2005; JESPER; VILLADSEN, 2010). Existe um contraste notável entre a estrutura e os processos das organizações tradicionais, e as de organizações com poderes ou horizontais. A organização tradicional é marcada por uma estrutura hierárquica, tomada de decisão centralizada, e uma filosofia de controle de cima para baixo (MANZ; SIMS, 1987; WALTON; HACKMAN, 1986). Neste ambiente, as funções dos gestores e dos trabalhadores são bem definidas. Os trabalhadores são responsáveis por fazer o trabalho atribuído a eles por gerentes. Os gestores, por sua vez, são responsáveis por definir e estruturar o trabalho da equipe, tomar decisões importantes e fornecer recompensas (LAWLER, 1986; MANZ; SIMS, 1987; CHRISHEIM; HOUSE; KERR, 1976).

Devido às características mencionadas acima, algumas práticas de liderança podem ser mais adequadas ao contexto público. A liderança transformacional, por exemplo, tem sido sugerida como uma boa opção para as agências governamentais, pois aprimora dois aspectos críticos da natureza de tais organizações: valência da missão e clareza de metas, os quais impactam resultados importantes, como desempenho, satisfação e motivação (WRIGHT; PANDEY, 2010; WRIGHT, PANDEY; DONALD, 2012). Neste estudo enfatizou-se a liderança empoderadora, que como discutido anteriormente, possui características diretamente relacionadas com o comportamento de segurança.

As organizações públicas lidam com metas baseadas em objetivos que são intangíveis, simbólicos, múltiplos e desafiadores, que devem respeitar princípios como democracia, justiça, capacidade de resposta, equidade social, abertura, responsabilidade e correção moral. Frequentemente, alguns desses objetivos são conflitantes e fortemente influenciados por atores políticos e escrutínio público (RAINEY, 2003). Ademais, funcionários públicos têm muitas características comportamentais diferentes dos empregados de empresas privadas, como um maior senso de identificação com a missão organizacional e maior motivação intrínseca (BULLOCK; STRITCH; RAINEY, 2015; CHAPMAN et al., 2016; PARK; RAINEY, 2008; PERRY; RAINEY, 1988). Por outro lado, a constante influência dos políticos e a existência de restrições institucionais também influenciam a tomada de decisão nessas burocracias, afetando sua eficácia (HVIDMAN; ANDERSEN, 2014; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006). Uma das principais preocupações das organizações do setor público é garantir seu caráter plural e democrático, o que pode ser facilitado com a adoção de processos descentralizados de liderança. (HUXHAM; VANGEN, 2005; JESPER; VILLADSEN, 2010).

A PMERJ é um órgão de Estado, e não de governo, portanto perene em suas significações, doutrinas, e orientações, algo que não precisa de um olhar externo para existir, pois trabalha para o povo, e pelo povo. Como áreas, tais como a segurança pública, compreendem uma variedade de organizações baseadas no conhecimento, caracterizadas por alta complexidade de tarefas e funcionários qualificados, é mais provável que seus funcionários possam assumir papéis e responsabilidades de liderança (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Os resultados obtidos neste estudo nos ajudam a entender que a gestão da segurança pode ser melhorada se líderes e liderados implementarem medidas baseadas em conhecimento empírico confiável que evidenciam como o empoderamento das lideranças pode servir como pré-requisitos para o comportamento de segurança e, como isso, pode mudar a realidade de uma unidade policial como o Batalhão de Polícia de Choque. Notadamente, uma liderança empoderadora pode contribuir para o comportamento de segurança.

O estudo também demonstrou quão complexa é a relação entre as variáveis no cenário de segurança pública e nas percepções costumeiramente associadas ao comportamento de segurança. A não confirmação da hipótese de que o controle de objetivos modera a relação entre liderança empoderadora e comportamento de segurança indica o desafio de mensuração da complexidade de fatores relacionados ao exercício da liderança. Da mesma forma, as futuras mudanças no comportamento de segurança não são necessariamente refletidas nas percepções da maioria das variáveis aplicadas, confirmando que esses resultados desafiam muitas das suposições que tipificam as pesquisas anteriores. Este grau de complexidade requer que muito mais pesquisas sejam realizadas sobre a relação entre o empoderamento das lideranças e o comportamento de segurança, fazendo uso de diferente abordagens para a compreensão dos resultados associados ao cenário na segurança pública, em especial em unidades especiais da Polícia Militar fluminense.

Este estudo inova ao estudar a influência da liderança empoderadora no comportamento de segurança com foco no contexto de equipes de forças policiais. Acreditamos que os resultados da pesquisa podem gerar avaliações mais objetivas entre as capacidades de líderes e liderados em contribuir para a conformidade a regras, otimização da segurança, na tomada de decisão e no trato com situações desconhecidas ou imprevistas. O exercício da liderança empoderadora influencia a internalização do comportamento de segurança e, portanto, contribui para que o policial tenha o conhecimento necessário para lidar com situações diversas, que no Rio de Janeiro são coincidentes com o risco e inerentes à profissão policial. Quando policiais compreendem seu papel em sociedade, e o quanto vale a dimensão do seu serviço em face dos resultados sociais que ele entrega, ele estará submetido a menos riscos em seu trabalho já que estará associado ao maior tempo dedicado a comportamentos de segurança.

Pesquisas futuras podem avaliar em que medida essa relação se verifica em outras organizações, tanto públicas quanto privadas. Também pode ser interessante a condução de estudos qualitativos, visando a compreensão mais aprofundada das razões que influenciam esses resultados.

## REFERÊNCIAS

AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 945-955, 2005.

AMUNDSEN, S.; MARTINSEN, Ø. I. Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 22, n. 3, p. 304-323, 2015.

- ARNOLD, J. A. et al. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 3, p. 249-269, 2000.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1985.
- BROWN, R. L.; HOLMES, H. The use of factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. **Accident Analysis and Prevention**, v. 18, p. 358-368, 1986.
- BROWN, K. A.; WILLIS, P. G.; PRUSSIA, G. E. Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 4, p. 445-465, 2000.
- BULLOCK, J. B.; STRITCH, J. M.; RAINEY, H. G. International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 479-489, 2015.
- CARMELI, A.; REITER-PALMON, R.; ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, v. 22, p. 250-260, 2010.
- CHEYNE, A.; COX, S.; OLIVER, A.; TOMÁS, J. M. Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. **Work & Stress**, v. 12, n. 3, p. 255-271, 1998.
- COHEN, S. G.; CHANG, L.; LEDFORD, G. E. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. **Personnel Psychology**, v. 50, p. 275-308, 1997.
- COYLE, I. R.; SLEEMAN, S. D.; ADAMS, N. Safety climate. **Journal of Safety Research**, v. 26, n. 4, p. 247-254, 1995.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 211-283, 2012.
- DEDOBBELEER, N.; BELAND, F. A safety climate measure for construction sites. **Journal of Safety Research**, v. 22, p. 97-103, 1991.
- GARAVAN, T. N.; O'BRIEN, F. An investigation into the relationship between safety climate and safety behaviours in Irish organisations. **Irish Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 141, 2001.
- GLENDON, A. I.; LITHERLAND, D. K. Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction. **Safety Science**, v. 39, n. 3, p. 157-188, 2001.
- GRIFFIN, M. A.; CURCURUTO, M. Safety climate in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, n. 1, p. 191-212, 2016.
- HACKMAN, J. R., WALTON, R. E. Leading groups in organizations. In: GOODMAN, P. S. **Designing effective work groups**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- HARDY, C.; LEIBA-O'SULLIVAN, S. The power behind empowerment: Implications for research and practice. **Human relations**, v. 51, n. 4, p. 451-483, 1998.
- HOLLANDER, E. P. **Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship**. New York: Routledge, 2009.
- HOUSE, R. J.; DESSLER, G. The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: HUNT, J.; LARSON, L. (Eds.). **Contingency approaches to leadership**. Carbondale, IL: Southern Illinois Press, p. 29-55, 1974.
- HAYES, B. E.; PERANDER, J.; SMECKO, T.; TRASK, J. Measuring perceptions of workplace safety: Development and validation of the Workplace Safety Scale. **Journal of Safety Research**, v. 29, n. 3, p. 145-161, 1998.
- HOFMANN, D. A.; MORGESON, F. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, p. 286-296, 1999.
- ISENBERG, D. J. How senior managers think. In: BELL, D. E.; RAIFFA, H. (Eds.). **Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, p. 525-539, 1988.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 58-74, 1999.

- KOCCOLOWSKI, M. D. Shared leadership: Is it time for a change. **Emerging Leadership Journeys**, v. 3, n. 1, p. 22-32, 2010.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. A model of work team empowerment. In: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A. (Eds.). **Research in organizational change and development**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 10, p. 131-167, 1997.
- LATHAM, G. P.; WINTERS, D. C.; LOCKE, E. A. Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 49-63, 1994.
- LAWLER, E. E. **High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- LEE, A.; WILLIS, S.; TIAN, A. W. Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 3, p. 306-325, 2018.
- LEE, Y.-H.; LU, T.-E.; YANG, C. C.; CHANG, G. A multilevel approach on empowering leadership and safety behavior in the medical industry: The mediating effects of knowledge sharing and safety climate. **Safety Science**, v. 117, p. 1-9, 2019.
- LIDEN, R. C.; TEWKSBURY, T. W. Empowerment and work teams. In: REFFIS, G. R.; ROSEN, S. D.; BARNUM, D. T. (Eds.). **Handbook of Human Resource Management**. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, p. 386-403, 1995.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Jr. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 106-128, 1987.
- MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M.; GRACIA, F. J.; TOMÁS, I.; PEIRÓ, J. M.; SCHÖBEL, M. Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach. **Safety Science**, v. 51, n. 1, p. 293-301, 2013.
- NEAL, A.; GRIFFIN, M. A. A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 946, 2006.
- NAEVESTAD, T. O. Safety cultural preconditions for organizational learning in high-risk organizations. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 16, n. 3, p. 154-163, 2008.
- PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Leadership and public service motivation in US federal agencies. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 109-142, 2008.
- PERRY, J. L.; RAINEY, H. G. The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 182-201, 1988.
- PRUSSIA, G. E.; BROWN, K. A.; WILLIS, P. G. Mental models of safety: do managers and employees see eye to eye? **Journal of Safety Research**, v. 34, n. 2, p. 143-156, 2003.
- SAWYER, J. E. Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 2, p. 130, 1992.
- SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1239-1251, 2006.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- STASSER, G.; TITUS, W. Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 48, p. 1467-1478, 1985.
- SHARMA, P. N.; KIRKMAN, B. L. Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. **Group and Organization Management**, v. 40, n. 2, p. 193-237, 2015.
- SIMARD, M.; MARCHANT, A. Workgroups' propensity to comply with safety rules: the influence of micro-macro organisational factors. **Ergonomics**, v. 40, n. 2, p. 172-188, 1997.
- STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1974.

THOMPSON, R. C.; HILTON, T. F.; WITT, L. A. Where the safety rubber meets the shop floor: A confirmatory model of management influence on workplace safety. **Journal of Safety Research**, v. 29, n. 1, p. 15-24, 1998.

WALDMAN, D. A.; YAMMARINO, F. J. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 266-285, 1999.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010.

WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206-215, 2012.

YAMMARINO, F. Leadership: Past, present, and future. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 2, p. 149-155, 2013.

ZOHAR, D. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, p. 96-102, 1980.

ZOHAR, D. A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 587-596, 2000.



**RESUMO:** A presente pesquisa tem por objetivo investigar a liderança feminina e os estereótipos de gênero no serviço público federal. Foram entrevistadas 28 mulheres em cargos de alta liderança e os dados analisados por meio de análise conteúdo. Identificaram-se duas categorias iniciais: “liderança feminina versus liderança masculina” e “estereótipos de gênero na liderança”, resultando na categoria final “liderança feminina colaborativa”. Os estereótipos de gênero impactam as expectativas e práticas de liderança das participantes, diferenciando-as das práticas masculinas. As líderes mulheres tendem a adotar estilos participativos e democráticos, valorizando aspectos como comunicação, criatividade, autonomia e gerenciamento emocional. Apesar dos desafios enfrentados, elas parecem ter conseguido redefinir a liderança no ambiente público. Este estudo contribui para a literatura sobre liderança ao trazer evidências de que, mesmo diante de um contexto desafiador como o do serviço público, as participantes adotam práticas de liderança mais inclusivas e democráticas. De uma perspectiva aplicada, destaca-se a necessidade de políticas organizacionais que reconheçam e promovam a liderança como um catalizador para a transformação organizacional.

**Palavras-chave:** liderança feminina; liderança colaborativa; gênero; estereótipos de gênero; setor público; Advocacia-Geral da União.

## INTRODUÇÃO

No Brasil, parece haver uma crença generalizada de que o setor público é um lugar onde mulheres e grupos marginalizados podem encontrar proteção contra a discriminação. Esse setor aparece, à primeira vista, como um contexto mais igualitário e propício à carreira das mulheres, devido às regras de recrutamento, remuneração e promoção profissional (BERMÚDEZ-FIGUEROA; ROCA, 2021; BISHU; HEADLEY, 2020; CONNELL, 2006; MARRY; POCHIC, 2017;

Em um contexto em que a liderança tem sido historicamente dominada por paradigmas masculinos, os ventos da mudança sopram com a crescente reivindicação de igualdade de gênero e empoderamento feminino. A meta 5.5 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030 ressoa como um eco dessa transformação, insistindo na promoção do poder e da liderança das mulheres tanto em esferas públicas quanto privadas (ONU BRASIL, 2015).

Este estudo lança luz sobre as complexidades da liderança feminina, explorando como ela é moldada e muitas vezes limitada pelos estereótipos de gênero. O objetivo é desvendar as camadas dessa realidade em um contexto específico: a Advocacia-Geral da União (AGU), na qual a igualdade de gênero vem sendo perseguida a partir da nova gestão iniciada em janeiro de 2023. A investigação foca em compreender como a liderança feminina está sendo moldada neste órgão e a influência dos estereótipos de gênero.

Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 28 mulheres que ocupam cargos de liderança na AGU, permitindo assim uma exploração detalhada das percepções e experiências que moldam a liderança feminina na organização.

A relevância deste estudo reside na necessidade de se evidenciar as contribuições e potencialidades da liderança feminina em um órgão público de posição estratégica, além de oferecer *insights* para uma abordagem de gestão mais inclusiva e democrática. Além disso, almeja-se contribuir para o debate acadêmico e profissional sobre liderança, igualdade de gênero e transformação organizacional, apoiando-se em evidências empíricas para questionar e repensar os estereótipos de gênero prevalentes.

## Marco Teórico

### ***Estereótipos de gênero e o desafio da incongruência feminina na liderança***

Os estereótipos de gênero desempenham um papel significativo na perpetuação da discriminação das mulheres na gestão. Conforme descreve Ellemers (2018), esses estereótipos são construções sociais baseadas em expectativas associadas a certos grupos sociais. Geralmente originados da observação de pessoas ocupando papéis sociais definidos pelo gênero, como homens ocupando cargos de liderança e de alto status, e mulheres em papéis domésticos ou de menor prestígio (EAGLY; WOOD; DIEKMAN, 2000) -, esses estereótipos criam expectativas persistentes e autorrealizáveis. Tal dinâmica resiste à mudança, mesmo frente a evidências contrárias, devido a uma tendência cognitiva que leva indivíduos a interpretar informações de forma seletiva, reforçando crenças já estabelecidas e descartando aquelas que as contestam (ELLEMERS et al., 2012).

Avançando nesta análise, Bourdieu (2021) sugere que essas normas são internalizadas por meio do *habitus*, um conjunto de tendências e predisposições que são moldadas por nossas experiências passadas e que, por sua vez, moldam nossa percepção, pensamentos e ações. Expandindo essa perspectiva para o domínio dos papéis de gênero impostos pela sociedade, Wood e Eagly (2015) argumentam que os indivíduos não apenas recebem passivamente os papéis de gênero impostos pela sociedade, mas também os internalizam e reproduzem por meio do *habitus*, desempenhando um papel ativo na manutenção e no reforço das normas de gênero.

Este processo de internalização é particularmente evidente no contexto da liderança. A representação tradicional de liderança ainda está fortemente ligada aos papéis de gênero tipicamente atribuídos aos homens. Tanto homens quanto líderes são frequentemente associados a traços agênticos como assertividade, controle, confiança, agressividade, ambição, dominância, energia, independência, ousadia, autoconfiança e competitividade (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). Por outro lado, traços comunais – aqueles que enfatizam o cuidado e a preocupação com os outros – são mais comumente esperados e valorizados em mulheres. Esses incluem características como afetuosidade e prestatividade, que apesar de essenciais para a construção de relações interpessoais saudáveis, historicamente não foram vistos como componentes centrais da liderança eficaz (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Eagly e Karau, em estudo seminal de 2002, exploram a influência dessas expectativas sociais na liderança feminina por meio da teoria da congruência dos papéis. A teoria evidencia que as mulheres líderes enfrentam expectativas contraditórias, já que qualidades agênticas podem ser vistas como incompatíveis com os estereótipos femininos, podendo afetar negativamente a percepção de sua capacidade de liderar. Tais expectativas conflitantes são especialmente problemáticas em ambientes onde a qualidade da liderança é avaliada por meio de uma lente tradicionalmente masculina.

Os estereótipos prescritivos, comportamentos que as mulheres deveriam imitar, e as características de agência da liderança criam uma incongruência com o comportamento esperado das mulheres. Por outro lado, os estereótipos descritivos, comportamentos que as mulheres devem ter, criam expectativas negativas sobre o desempenho de uma mulher como líder devido à falta de adequação entre as características atribuídas aos papéis de liderança, tradicionalmente masculinos, e os papéis atribuídos às mulheres. Assim, quando um membro do grupo estereotipado e um papel social incongruente se unem na mente do observador, essa inconsistência diminui a avaliação do membro do grupo como um ocupante real ou potencial do papel (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Eagly e Karau (2002) argumentam que, embora outras características também sejam atribuídas de forma diferente a mulheres e homens, os atributos comunais e agênticos são particularmente relevantes quando se discutem os preconceitos em relação às mulheres em papéis de liderança. Isso se deve, em parte, à tendência de avaliar líderes com base em sua capacidade de demonstrar agência – que é historicamente associada a homens e, por extensão, à liderança (DZUBINSKI; DIEHL;

TAYLOR, 2019). Além disso, essas características agênticas estão fortemente associadas na mente da maioria das pessoas à ideia de liderança eficaz. Isso possivelmente se deve à longa história de predominância masculina em papéis de liderança, o que tornou difícil separar as associações de líderes das associações masculinas (EAGLY; CARLI, 2007).

Portanto, mesmo reconhecidas por sua competência, as líderes femininas enfrentam um dilema significativo, referido na literatura como duplo vínculo. Esse conceito descreve a situação desafiadora em que as mulheres em posição de liderança se encontram. Por um lado, elas precisam exibir características de liderança assertivas e decisivas, tradicionalmente vistas como masculinas, para serem respeitadas em seus papéis. Por outro lado, quando adotam esses comportamentos, frequentemente enfrentam resistência ou críticas por não se conformarem ao estereótipos femininos de serem acolhedoras e comunais.

### ***Liderança feminina versus masculina.***

A percepção tradicional de liderança vem sendo desafiada pela emergência de um modelo de liderança que valoriza as características comunais, muitas vezes identificadas com a feminilidade. Essas características, que incluem trabalho em equipe, habilidades em negociação, sensibilidade emocional, empatia, e a capacidade de equilibrar múltiplas tarefas, são cada vez mais reconhecidas como elementos essenciais para uma liderança eficaz em um mundo complexo e interconectado (SANTOS; DIÓGENES, 2019).

Brandão e Lopes (2017) sugerem que as habilidades desenvolvidas através da gestão de tarefas domésticas podem se traduzir em vantagens no ambiente profissional, alinhando-se com competências atualmente valorizadas no contexto corporativo moderno. Outros autores, como Eagly e Carli (2003), sugerem que a competência elevada das mulheres, impulsionada pelo desafio enfrentado como sobreviventes de processos discriminatórios, é o fator subjacente às evidências científicas e sociais que respaldam uma vantagem feminina na liderança.

Existe, contudo, um debate sobre se as mulheres realmente possuem um estilo de liderança distinto que possa ser considerado superior (SANTOS; DIÓGENES, 2019). De acordo com Ferigato e Conceição (2020), estudos revelam três diferenças de gênero: diferenças no estilo de liderança, comportamento diferenciado na liderança e diferença na avaliação da liderança. Uma análise de mais de 160 estudos sobre diferenças de gênero revelou que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais participativo ou democrático (comunal), e um estilo menos autocrático ou diretivo (agente) em comparação com os homens. No entanto, essa tendência pode diminuir em situações de predominância de configurações masculinas (EAGLY; JOHNSON, 1990). Outro estudo mostrou que os homens frequentemente apresentam um estilo mais autossuficiente e dominante, além de serem menos deferentes e cordiais com os membros de suas equipes, quando comparados às mulheres (CARLI; EAGLY, 1999). Além disso, gerentes mulheres, mais do que gerentes homens, têm uma inclinação a adotar um estilo de liderança transformacional, com foco especial na orientação e no atendimento individualizado aos seguidores (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Para Pinheiro, Batista e Freitas (2014), não há um modelo feminino de liderança oposto ao masculino, pois a liderança é independente do gênero e está mais relacionada com as competências individuais. Em várias meta-análises, descobriu-se que, em circunstâncias organizacionais semelhantes, líderes masculinos e femininos não diferem significativamente no estilo de liderança que exibem, nem na probabilidade de facilitar a capacidade da organização em atingir metas importantes (EAGLY; JOHNSON, 1990; EAGLY; KARAU; MAKHIJANI, 1995). Esses estudos ressaltam a importância de considerar variáveis além do gênero, como a flexibilidade comportamental, o contexto, o tipo de organização, a situação socioeconômica e variáveis grupais. Além disso, destacam a relevância de analisar as mudanças organizacionais e sociais ao longo do tempo.

Em relação ao comportamento na liderança, pesquisas apontam que mulheres em cargo de liderança consistentemente obtêm pontuações mais elevadas em competências comportamentais como trabalho em equipe, capacitação, compartilhamento de informações e preocupação com os subordinados. Estudos que examinaram as competências de liderança indicam que as mulheres demonstram maior conscientização emocional, empatia e habilidades interpessoais, enquanto homens exibem maior autoconfiança, otimismo, adaptabilidade e capacidade de gerenciamento de estresse (FERIGATO; CONCEIÇÃO, 2020).

Para além das diferenças de gênero relacionadas à liderança, é importante destacar que os ambientes organizacionais também estão impregnados de características relacionadas ao gênero e isso, por sua vez, influencia os esforços no desenvolvimento de liderança (FERIGATO; CONCEIÇÃO, 2020). Conforme observado por Simpson (2000), as mulheres podem alcançar sucesso ao agir e se comportar de maneira similar aos homens, dissociando-se assim do grupo minoritário a que pertencem para se alinhar ao estilo de liderança dos homens. Um mecanismo que contribui para a adaptação das lideranças femininas a esse padrão predominante é a propensão dos recém-chegados a ajustar e adaptar o seu comportamento com base nas observações dos membros já estabelecidos do grupo (RINK; ELLEMERS, 2009).

De acordo com Fitzsimmons e Callan (2020), as formas de liderança que tendem a ter sucesso são aquelas que se alinham com as normas profundamente arraigadas no campo do poder. Isso ocorre porque essas formas de liderança estão profundamente incorporadas nas estruturas das organizações, estabelecidas e sustentadas ao longo de gerações pelas figuras de autoridade, com o propósito de favorecer aqueles que adotam as características essenciais desse capital de liderança. Isso frequentemente resulta em mulheres em posições de liderança adotando comportamentos bastante similares aos de seus colegas do sexo masculino.

Essa emulação de comportamentos masculinos nos leva diretamente aos desafios mais amplos que as mulheres enfrentam no cenário da liderança (RUDMAN; GLICK, 2001). Ao não expressarem o comportamento de liderança relacional, que é geralmente esperado das mulheres, as líderes femininas provavelmente enfrentarão desapontamento (ELLEMERS *et al.*, 2012). Na realidade, espera-se que as mulheres, como um grupo, empreguem estilos de liderança diferentes dos homens, agregando diversidade às equipes de gestão. Por outro lado, espera-se que as mulheres, individualmente, ascendam a posições de liderança, mostrando sua capacidade de exibir competitividade e a resistência tipicamente exigida daqueles que estão no topo (Ellemers *et al.*, 2012).

Diversos estudos concluíram que não há diferenças significativas na eficácia da liderança entre homens e mulheres, embora as mulheres enfrentem mais desafios para serem legitimadas (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). Na realidade, as diferenças de gênero emergem na avaliação da liderança (FERIGATO; CONCEIÇÃO, 2020). Uma meta-análise abrangendo 82 estudos sobre a eficácia da liderança revelou que, em geral, líderes masculinos e femininos não apresentam diferenças significativas em sua eficácia. No entanto, as comparações de eficácia entre líderes tendem a favorecer os homens quando o ambiente é predominantemente masculino ou quando uma proporção significativa de subordinados é do sexo masculino. Isso também ocorre quando a função é percebida como mais adequada para os homens, considerando a autoavaliação de competência, interesse e requisitos de cooperação baixos ou requisitos de controle elevados. Por outro lado, as comparações tendem a favorecer as mulheres quando as condições acima são invertidas (EAGLY; KARAU; MAKHIJANI, 1995).

### ***Desenvolvendo uma liderança feminina adequada. A liderança colaborativa***

Em função das dificuldades impostas pelo duplo vínculo, as líderes femininas frequentemente enfrentam o desafio de desenvolver um estilo de liderança adequado e eficaz. Sistemas estáveis de desigualdades, como as relações de gênero, geralmente são mantidos por meio de um paternalismo

no qual o grupo de status inferior é estereotipado como comunitário. Essa prescrição da comunalidade visa neutralizar as mudanças sociais que ameaçam o domínio masculino (RUDMAN; GLICK, 2001).

Rudman e Glick (2001) discutem como a agência feminina, nesse contexto, pode ser suavizada. Eles explicam que a agência contém dois componentes – competência e domínio – e que é principalmente o domínio que viola os estereótipos prescritivos de gentileza feminina. As mulheres que demonstram competência e simpatia (ou seja, não dominância) podem evitar o efeito de reação. Em outras palavras, as sanções para a competência feminina podem ser suavizadas se as mulheres não exibirem domínio social, o que entraria em conflito com a prescrição cultural de serem comunitárias.

De acordo com a meta-análise de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), líderes femininas que adotam um estilo democrático e participativo tendem a receber menos estimativas negativas em comparação àquelas que têm um estilo autocrático e diretivo. Além disso, Carli, LaFleur e Loeber (1995, p. 1040) observaram que as mulheres eram mais persuasivas e agradáveis ao exibirem comportamentos pró-sociais e focados em tarefas, indicando que ser “agradável e capaz” é a forma de influência social feminina.

De fato, as mulheres em funções de comando são menos propensas a provocar respostas de ameaça e competitividade em seus subordinados masculinos quando mostram sua liderança de forma feminina sendo uma gerente eficiente, em vez de exibir ambição e afirmar sua autoridade (ELLEMERS, 2018). Assim, as mulheres enfrentam o duplo vínculo buscando maneiras de projetar autoridade sem recorrer aos comportamentos autocráticos que muitas vezes são percebidos como não adequados quando expressados por mulheres (EAGLY; CARLI, 2007).

## PERCURSO METODOLÓGICO

### ***Campo de estudo***

A Advocacia-Geral da União (AGU), instituição fundamental ao Estado de Direito no Brasil, exerce a representação judicial e extrajudicial da União, além de atividades de consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo (Brasil, 1988). A presença da AGU é observada em diversas esferas e órgãos, conforme a atividade. No que diz respeito às atividades de consultoria e assessoramento jurídico, além do órgão centralizado na Consultoria-Geral da União, a AGU está presente em todos os Ministérios por meio das Consultorias Jurídicas e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Adicionalmente, existem 27 consultorias jurídicas nos Estados da Federação. A AGU também desempenha um papel importante na consultoria e assessoramento jurídico das 156 Autarquias e Fundações Públicas Federais, por meio da atuação da Procuradoria-Geral Federal (AGU, 2023).

### ***Coleta de dados***

A pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo (CRESWELL, 2021), baseado em entrevistas semiestruturadas com 28 mulheres que atuam em cargos ou funções comissionadas executivas (FCE e CCE) na Advocacia-Geral da União. Para compor um grupo de participantes que capturasse diferentes perspectivas e buscasse representatividade em relação ao universo total, solicitamos à Advocacia-Geral da União, com base na Lei de Acesso à Informação, uma listagem dos ocupantes dos cargos e funções comissionados através do site FalaBr. Esta lista abrangia um total de 1.112 nomes e incluía informações sobre sexo, raça, estado civil e nível da totalidade dos ocupantes dos cargos e funções comissionadas em abril de 2023. Foram enviados 45 e-mails, dos quais 28 mulheres retornaram para o agendamento das entrevistas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi incluído para informar detalhadamente as entrevistadas sobre seus direitos e assegurar que sua participação fosse inteiramente voluntária. Além disso, solicitamos que o TCLE

fosse assinado digitalmente como parte do processo de confirmação e consentimento. As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio da plataforma Microsoft Teams™, no período de maio a junho de 2023. As entrevistas tiveram duração entre 30 e 90 minutos. O perfil das participantes consta do Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

N	Idade	Raça	Estado Civil	Filhos	Nível	Tempo na Adm. Pública	Tempo de liderança
1	42	Branca	União Estável	Sim	Alta liderança	22	13
2	52	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	29	5
3	47	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	16	13
4	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	23	15
5	39	Parda	Casada	Sim	Alta liderança	13	9
6	41	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	14	6 meses
7	37	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	17	12
8	57	Negra	Solteira	Não	Alta liderança	30	18
9	43	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	18	5
10	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	17	16
11	42	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	18	3
12	49	Branca	Casada	Não	Alta liderança	23	20
13	36	Branca	Divorciada	Não	Alta liderança	13	8
14	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	20	2
15	31	Branca	Casada	Não	Alta liderança	7	1
16	41	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	16	10
17	39	Branca	Casada	Sim	Média liderança	15	3
18	38	Parda	Casada	Não	Alta liderança	16	11
19	34	Branca	Casada	Sim	Média liderança	11	3 meses
20	45	Branca	Casada	Sim	Média liderança	20	n.i.
21	40	Branca	União Estável	Sim	Alta liderança	12	11
22	44	Branca	Casada	Sim	Alta liderança	19	4
23	47	Parda	Casada	Sim.	Média liderança	21	6
24	44	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	12	10
25	32	Branca	Solteira	Não	Alta liderança	8	2,5 anos
26	41	Parda	Casada	Sim	Média liderança	17	13
27	43	Branca	Solteira	Não	Média liderança	8,5 anos	1 ano
28	39	Parda	Casada	Sim	Média liderança	15	6

Fonte: elaboração própria.

### **Análise dos dados**

O tratamento e a análise dos dados das entrevistas foram conduzidos por meio de análise de conteúdo com o auxílio do programa de computador NVivo 14, em consonância com os procedimentos sugeridos por Bardin (2011). Empregou-se, dessa forma, uma grade mista (categorias previamente definidas, porém, considerando a inclusão de categorias surgidas ao longo do processo) e uma análise interpretativa acerca dessas categorias (VERGARA, 2012).

A partir das entrevistas, emergiram duas categorias principais: “liderança feminina *versus* liderança masculina” e “estereótipos de gênero na liderança” e uma categoria final “liderança feminina colaborativa”. A partir da definição dessas categorias, os objetivos de pesquisa foram revisitados, de modo a garantir respectivo alinhamento das análises interpretativas.

## REVELAÇÕES DO CAMPO

### *Liderança feminina versus liderança masculina*

A maioria das líderes destacou as diferenças comportamentais associadas aos gêneros, apontando para estilos de liderança distintos entre homens e mulheres na instituição. Esses estilos são entendidos como padrões relativamente estáveis de comportamento manifestados pelos líderes. Como enfatizado por Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), o impacto do gênero no estilo de liderança tende a ser especialmente notável nas medidas de estilo que refletem normas de agência associadas ao papel de gênero masculino e normas comunitárias ligadas ao papel de gênero feminino.

A maioria das entrevistadas corrobora o entendimento de Ferigato e Conceição (2020) de que as líderes femininas têm características distintas na maneira de liderar, mais voltadas à questão humana.

Mas eu acho que a mulher tem um olhar mais empático. Eu acho que se coloca mais no lugar do outro. Eu acho que talvez também pela própria vivência da mulher, tem a questão da jornada em casa também e as dificuldades que ela vive para dividir o tempo com o filho, com mais obrigações de casa, com estudo ou com o trabalho. Então é uma jornada mais difícil. Eu acho que tem essa preocupação, pelo menos com as mulheres que eu convivo. Às vezes, uma preocupação com o ser humano que está do outro lado. (E02)

Esse senso de humanismo e valorização das relações interpessoais reflete o que Helgesen (1990) definiu como “princípios femininos”, que enfatizam a empatia, a tomada de decisão intuitiva e a gestão inclusiva em contraponto a um modelo de gestão mais autoritário e controlador associado à liderança masculina.

As participantes ressaltaram a importância de uma liderança que integre a vida pessoal e profissional e que nutra um ambiente de trabalho empático e humano, em consonância com os argumentos apresentados por Due Billing e Alvesson, (2000).

É justamente esse lado que tem. Não olha só o trabalho técnico. Se preocupa com as relações, se preocupa com o clima, que tem uma sensibilidade para o problema da vida pessoal da pessoa que considera o liderado, com todo seu conjunto de diversas versões pessoal, profissional. Os homens não têm muito esse lado, além de também tem essa dificuldade de ser tão colaborativo, apoiador. As liderança masculina é muito comando-controle, né? Eu mando, você faz. (E07)

Ficou evidente que as líderes da AGU são vistas como promotoras de uma comunicação transparente, que valorizam a criatividade e a autonomia, além de serem hábeis no gerenciamento de relacionamentos e emoções, características reconhecidas como essenciais para uma liderança interpessoal eficaz.

Outro aspecto relevante destacado pelas entrevistadas como característico do estilo de liderança feminino está relacionado à maneira como os líderes conduzem o processo de tomada de decisão e promovem participação de seus subordinados. Conforme descrito no referencial teórico, alguns líderes adotam uma abordagem democrática, incentivando a participação ativa dos subordinados, enquanto outros adotam uma abordagem autocrática, desencorajando a participação nas decisões (Eagly e Johnson, 1990). Segundo o *feedback* das nossas entrevistadas, as mulheres líderes da Advocacia-Geral da União (AGU) tendem a favorecer uma abordagem mais democrática, concordando nesse aspecto com as pesquisas de Eagly e Johnson (1990).

A entrevistada 8 enfatizou seu estilo de liderança, que diverge do estereótipo de “agir como homem”, contrariando as pesquisas de Simpson (2000), Rink e Ellemers (2009) e Fitzsimmons e Callan (2020), cujos resultados indicam que as mulheres tendem a se alinhar ao estilo de liderança masculino.

E há diferença também no jeito de gerir. Eu, pelo menos, eu nunca tentei agir como um homem. De ser, ser super dura, ser super, ser, ser grosseira. Eu sempre trabalhei mais na colaboração. Eu sempre tentei trazer a equipe para ser parceira dos resultados. Então eu acho que que sim. Tem mulheres que atuam como os homens. Não, eu mando, eu sou sua chefe. (E08)

Por outro lado, ela enfatiza que isso não compromete seu foco em resultados. A entrevistada desafia a expectativa tradicional de que a liderança masculina seja predominantemente orientada para

resultados e que a liderança feminina se concentre principalmente em relações interpessoais, como mencionado por Ellemers *et al.*, (2012). Ela demonstra que essas abordagens não são mutuamente exclusivas e que uma líder pode integrar efetivamente ambas as dimensões em sua liderança.

No entanto, essa não é a perspectiva da maioria das entrevistadas. Elas observam que os homens geralmente demonstram maior preocupação com os resultados, ao contrário das mulheres. Essa percepção se alinha com os achados de Ellemers *et al.* (2012), que também associam a liderança masculina a uma abordagem mais voltada para o cumprimento de tarefas. No entanto, é importante notar que tal entendimento contraria os estudos de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) que destacaram que quando homens e mulheres ocupam o mesmo papel organizacional, eles tendem a realizar tarefas de maneira semelhante.

Em sentido contrário, a fala da entrevistada 09, que reflete sua própria experiência e de outras mulheres em posições de liderança, enfatiza que as discrepâncias de comportamento entre homens e mulheres em cargos de liderança não são tão acentuadas como frequentemente se presume. Esse ponto de vista encontra respaldo em estudos prévios, como demonstrado na pesquisa conduzida por Eagly, Wood e Diekmann (2000), que questionam a ideia de que homens e mulheres possuem estilos de liderança intrinsecamente distintos.

A gente acaba convivendo muito com grupos de homens e coisas assim. Você vai se tornando uma pessoa mais parecida. Então assim eu não vejo isso no meu tipo de liderança. Às vezes eu até sou menos compreensiva do que do que se espera e do que até homens que trabalham comigo. E conheço outras mulheres com trajetória parecidas com a minha, que são assim mais, são mais “toscas”, mas eu não vejo tão tosco e bruto, digamos assim. Então não vejo tanta diferença como se espera que tivesse. Acho que mulheres que vão chegando mais longe, talvez essas coisas que se esperam do perfil, vão se perdendo. Ou até porque eu já tivesse esse perfil desde sempre. (E09)

Como mencionado por Lewellyn e Muller-Kahle (2020), mulheres líderes frequentemente enfrentam expectativas que as pressionam a se conformar com padrões de liderança tradicionalmente masculinos, mesmo que isso não corresponda ao seu estilo pessoal. Essa pressão é particularmente intensa em ambientes de trabalho predominantemente masculinos, onde estilos assertivos e autoritários são frequentemente valorizados e considerados sinônimo de eficácia e competência profissional.

### **Estereótipos de gênero na liderança**

A liderança feminina, conforme percebida pelas líderes da AGU, frequentemente se entrelaça com estereótipos femininos, particularmente aqueles relacionados ao cuidado e ao bem-estar dos outros. Alguns exemplos desse comportamento, conforme descritos nos estudos de Eagly e Joahnnensen-Schmidt (2001), incluem ser afetuosa, prestativa, gentil, simpática, sensível nas relações interpessoais e carinhosa. No contexto do ambiente do trabalho, esses comportamentos comunitários podem incluir falar de maneira mais discreta, evitar chamar a atenção para si mesma, aceitar a direção de outras pessoas, oferecer apoio e tranquilidade aos outros e contribuir para a resolução de problemas relacionados às relações interpessoais.

Essa tendência, na visão das entrevistadas, tem raízes nas experiências vividas pelas mulheres desde a infância. Essa correlação entre as vivências da infância e o estilo de liderança feminino encontra respaldo em estudos acadêmicos, incluindo as pesquisas de Due Billing e Alvesson (2000). Esses estudos reforçam a ideia de que as interações e os papéis sociais experimentados na infância podem moldar significativamente as práticas de liderança adotadas por mulheres em posição de comando. Uma das líderes expressa isso metafóricamente.

Você sabe que tem aquele ditado que diz: a cabeça pensa onde o pé pisa, né? Eu acho que existem coisas que você só sabe se você for lá, sabe? Tem coisas que por mais que as pessoas tentem se sensibilizar e quase nunca tentam, mas por mais que tentem, elas não conseguem entender, né? Então eu acho que a simples condição de ser mulher faz com que a pessoa ao liderar mulheres, ao liderar outras mulheres, tenha mais noção dos entraves que a gente tem na vida pela simples condição de ser mulher, que são ter cólica menstrual (risos). (E15)

A entrevistada 16 compartilha a mesma perspectiva da entrevistada 15 em relação às potenciais razões por trás das diferenças entre homens e mulheres na gestão. Ambas destacam a importância da socialização desde a infância, moldando valores, comportamentos e interesses que tendem a direcionar as mulheres para papéis focados em colaboração e construção de relacionamentos. Ela sugere que as mulheres são “treinadas” para ser multitarefas, uma habilidade cultivada como parte do processo de socialização.

Eu acho que a gente é treinado para ser “multitask”. Eu tenho essa impressão, mas eu não tenho como provar. A gente é, a gente tem que administrar a casa, administrar as crianças, administrar o marido, administrar absolutamente tudo, o mundo profissional, acadêmico, tudo ao mesmo tempo. Então acho que a gente é um pouco criada para dar conta disso. Eu acho que é uma questão estrutural, me parece, mas eu não tenho certeza. (E16)

Nesse contexto, a entrevistada 9 traz uma perspectiva adicional, destacando as expectativas diferenciadas impostas às mulheres em cargos de liderança. Ela observa que as líderes femininas são frequentemente pressionadas a adotar um perfil mais acolhedor e compreensivo, em contraste com a maior liberdade que os homens têm para adotar estilos de liderança mais autocráticos e não participativos. Esta observação corrobora as descobertas de Eagly, Makhijani e Klonsky (1992), evidenciando como os preconceitos de gênero influenciam as expectativas de liderança de maneiras distintas para homens e mulheres.

Olha. Depende, né? Era para ter. Se espera que mulheres em cargos de liderança tenham até um outro perfil assim, mais acolhedor, uma coisa mais compreensiva. Mas o que eu, na minha opinião, e eu vejo até um pouco por mim, eu acho que a gente quando vai se encaminhando para a liderança, até para fazer parte de alguns certos grupos, a gente se masculiniza um pouco. Assim, até os assuntos. (E09)

É interessante notar que ela não chega a questionar diretamente essas expectativas, mesmo não se identificando com elas. Tal fato pode ser interpretado à luz do entendimento de Rudman e Glick (2001) de que a prescrição da comunalidade às mulheres é um estereótipo altamente prescritivo.

A entrevistada 28 enfatiza que, em sua perspectiva, as diferenças de comportamento e estilos de liderança não estão relacionadas ao gênero. Sua visão respalda o estudo de Santos e Diógenes (2019) e de Pinheiro, Batista e Freitas (2014) que argumentam que as variações da liderança não devem ser atribuídas apenas às características de gênero, pois essas não podem ser exclusivamente associadas a um sexo específico, uma vez que se trata de generalizações.

Não. Eu acho que em razão do gênero não. Eu vejo muita diferença de perfis. Independentemente de ser homem ou mulher. Cada líder é um. Cada dirigente que passa pela [nome do órgão] é totalmente diferente do outro. Mas nada que eu consiga correlacionar ao fato de ser homem ou mulher. (E28)

No entanto, ao ser questionada sobre as vantagens da liderança exercida por uma mulher, ela menciona características comuns associadas aos estereótipos femininos.

Acho que isso já é uma vantagem e eu percebo, mas é tudo uma percepção pessoal, que, em geral, as mulheres são, em geral, mais empáticas, mais humanas. Geralmente o ambiente onde tem mulher são ambientes mais leves, que costuma ter um olhar mais carinhoso, uma empatia maior para com a equipe de uma forma geral, né? A gente sabe que tem mulheres que não são assim, que tem homens que são assim, mas percebe-se que, de uma forma geral, você ter uma mulher chefiando uma equipe costuma ser um ambiente mais acolhedor. Em termos de vantagem. Eu percebo isso. (E28)

As observações da entrevistada apontam para a complexidade das percepções sobre liderança e gênero. Embora a entrevistada não relacione estilos de liderança ao gênero, ela reconhece a existência de estereótipos que associam as mulheres às características comuns quando fala sobre as vantagens de uma liderança feminina.

Conforme observado por Ellemers (2018), à luz de evidências de que homens e mulheres podem e cuidam de familiares e que mulheres e homens podem exibir altos níveis de desempenho e ambição, parece tolice sustentar que o calor tipifica (todas) as mulheres e a competência caracterizam (todos) os homens. De fato, atualmente, muitas pessoas estão relutantes em fazer explicitamente tais

afirmações. No entanto, suas convicções privadas e crenças implícitas ainda dependem muitas vezes dessas associações estereotipadas – sem que elas percebam que este é o caso.

A entrevistada 07, contudo, parece corroborar o entendimento de Glick e Fiske (2018) de que a visão de que as mulheres possuem superioridade em aspectos específicos da liderança, devido às suas habilidades interpessoais e sensibilidade emocional, pode representar uma forma de sexismo benevolente. Ela enfatiza que a empatia não deveria ser restrita a um gênero específico, mas valorizada em todos os líderes, independentemente do sexo. Entretanto, ela reconhece que, atualmente, devido à influência da socialização, que desempenha um papel significativo na formação do *habitus* das mulheres, a empatia é frequentemente associada a elas.

É isso que eu acabei de dizer. Assim as mulheres são. Nós somos socializadas para cuidar. Isso na nossa sociedade, do modo como a coisa se organiza hoje, faz com que a gente tenha maior capacidade de ter, de exercer uma liderança mais empática. É uma pena que seja uma liderança feminina. Eu gostaria muito, espero muito que os meus filhos, o modo como eu estou criando-os, faça com que eles sejam capazes de serem tão empáticos quanto uma mulher se eles estiverem um espaço de poder no futuro. (E07)

### **A Liderança colaborativa na AGU**

A prescrição da comunalidade, conforme identificado por Rudman e Glick (2001), destaca a pressão adicional enfrentada por mulheres líderes para equilibrar a demonstração de autoridade com a preocupação pelo bem-estar e colaboração entre colegas. Essa dinâmica reflete uma expectativa social que enfatiza as qualidades comunitárias e de apoio tradicionalmente associadas ao gênero feminino.

A liderança colaborativa, nesse contexto, representa muito mais do que uma simples internalização de normas de gênero. Ela surge como uma estratégia adaptativa, permitindo às mulheres líderes exercerem sua autoridade de maneira eficaz enquanto mantém e reforçam relações interpessoais positivas. Essa abordagem envolve a criação de um ambiente de trabalho cooperativo, no qual as pessoas são encorajadas a contribuir, compartilhar ideias e tomar decisões em conjunto. Conforme ressaltado pela entrevistada 06, a líder feminina deve estar próxima à equipe, demonstrando seu valor, uma vez que a liderança para a mulher não é algo natural.

E quando ela assume, ela sempre tenta ali, estar próxima da equipe, demonstrando ali o seu valor, demonstrando. (E06)

Essa perspectiva é reforçada por outras entrevistadas. Uma delas observa que trabalhar próxima a todos e manter uma boa relação interpessoal ajuda na manutenção do reconhecimento e valorização do seu trabalho.

Eu trabalho muito próximo, com todo mundo, então, por me portar assim, por tratar bem, eu acho que isso faz com que você permaneça. Tenha um reconhecimento, né? as pessoas acabam falando do seu trabalho. (E03)

Similarmente, a entrevistada 12 descreve sua liderança como inclusiva e acessível, mantendo as portas abertas e ouvindo ativamente as pessoas.

E o tipo de liderança que eu exerço. É uma liderança que traz as pessoas para perto. Eu tenho um trabalho com portas abertas e com os colegas próximos ouvindo as pessoas... Minha principal estratégia é ser parceira das chefias e também dos colegas. (E12)

Assim, a liderança colaborativa oferece um caminho para superar barreiras tradicionais, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e eficiente. Os resultados revelam não apenas as abordagens adaptativas de liderança adotadas por mulheres da AGU, mas também como estas desafiam as normas tradicionais de liderança, redefinindo o papel da liderança feminina em ambientes corporativos contemporâneos.

## DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Os resultados do estudo revelam uma complexa interação entre liderança e gênero. A maioria das participantes destacou estilos de liderança que incorporam uma abordagem mais empática e inclusiva, alinhando-se com os “princípios femininos” de liderança descritos por Helgensen (1990). Esse estilo contrasta com o modelo mais autoritário e controlador associado à liderança masculina. Essa diferença de estilos, no entanto, não apenas reflete uma preferência pessoal, mas também uma resposta estratégica às expectativas de gênero e às avaliações frequentemente mais críticas que as mulheres enfrentam, conforme discutido por Eagly e Karau (2002) na teoria da congruência dos papéis.

As líderes femininas também empregam estratégias para lidar com estereótipos negativos associados ao duplo vínculo (EAGLY; CARLI, 2007). Ao exibir competência em áreas tradicionalmente dominadas por homens, estas líderes não apenas desafiam percepções existentes, mas também reafirmam sua eficácia e direito à liderança.

Os estilos de liderança empregados pelas mulheres na AGU apontam para um potencial transformador da cultura organizacional. Promovendo uma abordagem mais democrática e participativa, essas líderes fomentam um ambiente de trabalho mais cooperativo e inclusivo. Este achado está em linha com Eagly e Johnson (1990), que mostram como líderes femininas podem efetivamente integrar preocupações com resultados e relações interpessoais, desafiando a ideia de que esses focos são mutuamente exclusivos.

Esta discussão sublinha a necessidade de mais pesquisas que explorem como as líderes femininas podem superar barreiras institucionais e estereotipadas e como podem moldar culturas organizacionais positivas. É crucial entender melhor como as líderes femininas estão redefinindo a liderança em contextos tradicionalmente dominados por homens e quais estratégias são mais eficazes para sustentar essas mudanças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, ao explorar as nuances da liderança feminina na Advocacia-Geral da União (AGU) revelou como as dinâmicas de gênero moldam percepção da liderança feminina. Identificamos que estereótipos e preconceitos continuam a influenciar a maneira como a liderança feminina é percebida. Paradoxalmente, embora se espere que as mulheres, enquanto grupo, exerçam estilos de liderança distintos dos homens, contribuindo para a diversificação das equipes gerenciais, elas também enfrentam pressão individual para ascenderem a posições de liderança, demonstrando uma competitividade e resiliência tipicamente exigidas dos líderes de alto escalão. Esse conjunto de expectativas, conforme destacado por Ellemers (2012), reflete os desafios complexos que as mulheres líderes enfrentam, equilibrando estereótipos tradicionais de gênero com as demandas da liderança. Uma implicação prática crucial é, portanto, a necessidade de reconhecer e desconstruir estereótipos de gênero. As organizações, incluindo a AGU, devem promover programas de treinamento e conscientização para identificar e desconstruir estereótipos, fomentando ambientes mais inclusivos.

Na AGU, observou-se a emergência de um estilo de liderança colaborativa, exercida predominantemente por mulheres, como um meio de navegar entre os estereótipos tradicionais de gênero e as exigências da liderança. Essa abordagem contrasta com estilos mais autocráticos e hierárquicos, favorecendo a cooperação, comunicação aberta e tomada de decisões compartilhadas. Esse estilo reflete não apenas uma resposta às demandas de um ambiente de trabalho moderno, mas também uma quebra de paradigmas tradicionais de liderança, desafiando os estereótipos de liderança e demonstrando a adaptabilidade das líderes femininas. Aqui entra a importância de a organização valorizar estilos diversificados de liderança, reconhecendo as forças de diferentes

abordagens de liderança e promovendo um ambiente onde estilos colaborativos e empáticos sejam tão valorizados quanto os mais tradicionais.

O avanço dessa forma de liderança é um sinal promissor de transformação. Ele indica uma mudança progressiva na cultura organizacional, onde qualidades tradicionalmente valorizadas em líderes femininas, como empatia, comunicação, habilidades interpessoais, promovem, segundo as entrevistadas, um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. É vital, portanto, a implementação de avaliações e *feedbacks* justos, garantindo que os processos de avaliação na AGU sejam livres de viés de gênero e reflitam justamente o desempenho e a habilidade de todos os líderes.

Uma implicação prática crítica deste estudo é a necessidade de reconhecer e combater estereótipos de gênero dentro das organizações. Programas de treinamento e conscientização são essenciais para desconstruir esses estereótipos e promover um ambiente mais inclusivo. Além disso, a emergência de um estilo de liderança colaborativa, exercido predominantemente por mulheres na AGU, sugere uma quebra nos paradigmas de liderança tradicionais. Este estilo favorece a cooperação e a comunicação aberta, refletindo uma resposta adaptativa às demandas de um ambiente de trabalho moderno e promovendo um clima organizacional mais inclusivo e produtivo.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura sobre liderança feminina ao evidenciar como as líderes podem efetivamente navegar e subverter os estereótipos de gênero em contextos organizacionais complexos. Além disso, destaca a adaptabilidade das líderes femininas em adotar e prosperar em estilos de liderança que valorizam a empatia, as habilidades de comunicação e as competências interpessoais.

Apesar das importantes contribuições teóricas e empíricas proporcionadas por nosso estudo atual, é necessário destacar suas limitações. A circunstância da pesquisadora ser parte da mesma organização em que as participantes desempenham papéis de liderança, apesar de não ter havido contato prévio com elas antes da coleta de dados e de não existir qualquer relação hierárquica direta entre a pesquisadora e as participantes, pode ter influenciado em seu discurso. Essa situação poderia tê-las levado a adotar uma postura mais cautelosa em relação aos seus cargos ou à própria organização. Levando-se em consideração que esta pesquisa se concentrou especificamente na Advocacia-Geral Federal, é fundamental considerar que a generalização dos resultados talvez se aplique apenas às entidades semelhantes.

A pesquisa estabelece uma base para futuros estudos explorarem mais profundamente a liderança feminina em diferentes contextos organizacionais. Estudos comparativos entre instituições governamentais e corporações privadas poderiam elucidar se as dinâmicas observadas são específicas da AGU ou refletem uma tendência mais ampla. Além disso, seria produtivo investigar como iniciativas de diversidade e inclusão efetivas podem mitigar os desafios enfrentados pelas líderes femininas e como essas líderes impactam o desempenho organizacional a longo prazo. Uma análise longitudinal também poderia oferecer insights sobre a evolução da liderança feminina e sua sustentabilidade em ambientes corporativos e governamentais.

Ao avançar nesta linha de pesquisa, podemos não apenas ampliar nosso entendimento sobre a liderança feminina, mas também reforçar práticas que suportem a ascensão e o sucesso das mulheres em posições de liderança, contribuindo para uma transformação mais igualitária dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

AGU – Advocacia-Geral da União. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/perguntas-frequentes>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERMÚDEZ-FIGUEROA, E.; ROCA, B. Gender labor inequalities in the public sector: the interplay between policy and micro-politics. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 7, p. 96-112, 2022.

BISHU, S. G.; HEADLEY, A. M. Equal employment opportunity: Women bureaucrats in male-dominated professions. **Public Administration Review**, v. 80, n. 6, p. 1063-1074, 2020.

BRANDÃO, C. V.; LOPES, D. G. Conciliando a liderança e a maternidade: um estudo com recurso a histórias de vida. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 4, p. 270-285, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 jul. 2023.

BOURDIEU, P. **Sociologia geral – Vol. 2: Habitus e Campo**. Curso no Collège de France (1981-1982). Editora Vozes, 2021.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Gender effects on social influence and emergent leadership. In: POWELL, G. N. (Ed.). **Handbook of Gender and Work** (pp. 203-222). Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.

CARLI, L. L.; LaFLEUR, S. J.; LOEBER, C. C. Nonverbal behavior, gender, and influence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 68, n. 6, p. 1030, 1995.

CONNELL, R. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. **Public Administration Review**, v. 66, n. 6, p. 837-849, 2006.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DUE BILLING, Y.; ALVESSON, M. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work & Organization**, v. 7, n. 3, p. 144-157, 2000.

DZUBINSKI, L.; DIEHL, A.; TAYLOR, M. Women's ways of leading: The environmental effect. **Gender in Management: An International Journal**, v. 34, n. 3, p. 233-250, 2019.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 807-834, 2003.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 233, 1990.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573, 2002.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J.; MAKHIJANI, M. G. Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 1, p. 125, 1995.

EAGLY, A. H.; MAKHIJANI, M. G.; KLONSKY, B. G. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 111, n. 1, p. 3, 1992.

EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. **The developmental social psychology of gender**. New York: Psychology Press, 2000.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**. 11. ed. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

ELLEMERS, N. et al. Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). **Research in Organizational Behavior**, v. 32, p. 163-187, 2012.

- ELLEMERS, N. Gender stereotypes. **Annual Review of Psychology**, v. 69, p. 275-298, 2018.
- FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.
- FITZSIMMONS, T. W.; CALLAN, V. J. The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing? **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 101347, 2020.
- GLICK, P.; FISKE, S. T. The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. In: **Social cognition**. p. 116-160. Routledge, 2018.
- HELGESEN, S. **The Female Advantage: Women's ways of leadership**. New York: Currency Doubleday, 1990.
- LEWELLYN, K. B.; MULLER-KAHLE, M. I. The corporate board glass ceiling: The role of empowerment and culture in shaping board gender diversity. **Journal of Business Ethics**, v. 165, n. 2, p. 329-346, 2020.
- MARRY, C.; POCHIC, S. O "teto de vidro" na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, p. 148-167, 2017.
- ONU BRASIL. **Organização das Nações Unidas do Brasil. A Agenda 2030**, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 08 ago. 2023.
- PINHEIRO, R. S.; BATISTA, T. S.; FREITAS, B. S. A. Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações. **Anais do Simpósio de TCC**, 2014.
- RINK, F. A.; ELLEMERS, N. Temporary versus permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 35, n. 6, p. 764-775, 2009.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 743-762, 2001
- SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.
- SIMPSON, R. Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. **Women in Management Review**, v. 15, n. 1, p. 5-18, 2000.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.
- WOOD, W.; EAGLY, A. H. Two traditions of research on gender identity. **Sex Roles**, v. 73, p. 461-473, 2015.

# O efeito do colorismo na percepção de potencial de liderança: Um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos

Luiz Gustavo Fernandes da Costa  
Filipe Sobral

**RESUMO:** Este estudo avalia como o colorismo – variações no tom da pele – influencia as percepções sobre líderes negros no Brasil e nos Estados Unidos. A pesquisa foi realizada por meio de um experimento com design de 4 (tom de pele: negro de pele clara vs. negro de pele escura; negro de pele clara vs. branco) x 2 (país: Brasil vs. Estados Unidos). Participaram do estudo 257 brasileiros e norte-americanos. Os resultados mostraram que, apesar da diferença de percepção de potencial de liderança entre os indivíduos, ela ocorre entre indivíduos negros e brancos. Como o colorismo é, por definição, uma diferença nas percepções de indivíduos de uma mesma raça, os resultados não suportaram a hipótese de que o colorismo afeta a percepção de potencial de liderança. No que tange a variação do efeito do colorismo de acordo com o país, apesar dos resultados mostrarem diferenças nas percepções de potencial de liderança de acordo com as fotos utilizadas no experimento, bem como o país dos participantes do estudo, quando analisados os efeitos conjuntos das duas condições, os mesmos não foram significantes. O estudo traz uma contribuição para os estudos sobre raça e liderança, ao analisar os efeitos da raça e do colorismo sobre a percepção de qualidade da liderança, cabendo destacar que não foram encontrados estudos comparativos sobre os impactos do colorismo na percepção sobre líderes negros no Brasil e nos Estados Unidos.

**Palavras-chave:** Liderança; Colorismo; Raça; Potencial de liderança; Liderança implícita.

## INTRODUÇÃO

As teorias de liderança implícita ajudam a entender por que algumas pessoas são mais associadas a cargos de liderança, como se formam impressões sobre líderes e como essas impressões afetam o julgamento do potencial de liderança (LORD et al., 2020). A aparência pode influenciar essas impressões, afetando a percepção de aptidão para tarefas específicas (PURKISS et al., 2006; DEROUS et al., 2016).

A diversidade no mercado de trabalho é amplamente discutida (BERNSTEIN et al., 2020). Indivíduos brancos frequentemente ocupam posições de liderança, enquanto traços fenotípicos funcionam como obstáculos para indivíduos com pele mais escura (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). O tom de pele pode dificultar o acesso aos cargos de liderança devido aos estereótipos negativos associados à raça negra (GÜNDERMIR et al., 2014).

A literatura sobre liderança de indivíduos negros tradicionalmente adota uma concepção binária, ignorando variações fenotípicas e o efeito do colorismo (CHUNG-HERRERA; LANKAU, 2005). O colorismo favorece pessoas com pele mais clara, reforçando que ser branco é uma característica valorizada no modelo de liderança empresarial (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). A sociedade relaciona pele clara a inteligência e competência, enquanto a pele escura é vista de forma negativa (HARRISON; THOMAS, 2009).

Apesar do interesse crescente em liderança, há poucas investigações sobre como o colorismo influencia a seleção de líderes negros. Este estudo busca preencher essa lacuna, investigando o efeito do colorismo na percepção de liderança no Brasil e nos Estados Unidos. A história, cultura e legislação influenciam a percepção de raça em cada país, que pode ser dicotômica, ternária ou contínua (DIXON; TELLES; 2017).

No Brasil, a ausência de leis raciais e a intensa miscigenação resultam em uma composição racial fluida, onde cor e raça são usadas de forma intercambiável, baseadas na aparência física e status social (BAILEY; LOVEMAN; MUNIZ, 2013; TELLES; FLORES; URREA-GIRALDO, 2015; TELLES, 2004;

DIXON; TELLES, 2017). Nos Estados Unidos, a classificação racial é mais rígida, baseada na “one-drop rule”, que dicotomiza a raça entre negros e brancos, ignorando a diversidade dentro das raças (DAVIS, 1991; HARRISON; THOMAS, 2009).

A presente pesquisa avalia o efeito do colorismo na percepção de potencial de liderança e realiza um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos. A relevância do estudo se pauta em duas razões. Primeiro, busca-se compreender se o colorismo impacta a percepção de potencial de liderança de indivíduos negros. Segundo, investiga-se esse fenômeno em países com histórico de escravidão, mas com sistemas de classificação racial distintos, de forma que o contexto pode moderar a relação entre colorismo e percepção de liderança.

A relevância da diversidade e os estereótipos raciais que dificultam o acesso de negros a posições de liderança são temas centrais. O estudo destaca a necessidade de políticas de inclusão e igualdade de oportunidades, considerando as variações fenotípicas e os contextos culturais. Isso contribuirá para uma melhor compreensão do colorismo e suas implicações na liderança, promovendo uma maior inclusão de pessoas negras com aparência racial mais típica.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Liderança e raça*

Atualmente, as organizações possuem um quadro de funcionários com diferentes origens étnicas (LANGDON; MCNAMIN; KROLIK, 2002). Mor Barak, Luria e Brimhall (2021) defendem que líderes que promovem políticas de inclusão são fundamentais para criar um ambiente de trabalho inclusivo. Uma cultura de inclusão é quando “pessoas de todas as identidades sociais têm a oportunidade de estar presentes, de ter suas vozes ouvidas e apreciadas e se envolver em atividades centrais em nome do coletivo” (WASSERMAN; GALLEGOS; FERDMAN, 2008, p.176).

As teorias implícitas da liderança (do inglês, *implicit leadership theories* ou ILTs) demonstram que alguns indivíduos são mais facilmente associados a posições de liderança devido ao racismo estrutural, onde características fenotípicas são usadas para manter privilégios de grupos homogêneos, criando uma casta social (SIMS; ROTH, 2003; SIMS, 2009). Assim, grupos raciais minoritários são menos associados a papéis de liderança (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008), o que influencia diretamente as avaliações e acessos aos recursos disponíveis (LORD et al., 2020).

As ILTs ajudam a compreender como as impressões sobre líderes afetam a percepção de sua capacidade. Elas são estruturas cognitivas que ilustram atributos esperados de líderes, armazenados na memória e acionados durante interações com eles (KENNEY et al., 1996; EPITROPAKI; MARTINS, 2004). Esse reconhecimento de líderes envolve mais a memória semântica do que a lembrança de ações específicas, confiando em impressões generalizadas (LORD et al., 2020).

Offermann e Coats (2018) identificaram nove fatores específicos das ILTs: atratividade, carisma, criatividade, dedicação, força, inteligência, masculinidade, sensibilidade e tirania. A atratividade, ligada à aparência, tem grande importância nos processos de inferência de liderança, influenciando significativamente os demais (LORD; MAHER, 2002).

Portanto, os parâmetros de liderança são influenciados por arquétipos idealizados, afetando diretamente o julgamento individual (LORD; FOTI; DE VADER, 1984; OFFERMANN; COATS, 2018). A aparência externa fornece dados durante a formação inicial de impressões (DEROUS et al., 2016), e tais impactos são coletivos, afetando a forma de pensar dos indivíduos.

A aparência de um líder pode estimular estereótipos e comportamentos discriminatórios, impactando a formação de impressões sobre sua capacidade (PURKISS et al., 2006; DEROUS et al., 2016). Em culturas ocidentais, a branquitude é associada a civilidade, inteligência e beleza, enquanto a negritude é vista como primitiva e feia (HUNTER, 2002, p. 187).

Líderes brancos ocupam essas posições com maior frequência devido às expectativas em relação às características prototípicas da raça do líder, censurando assim os ambientes organizacionais (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). Os traços típicos de liderança estão mais associados a brancos, resultando em menor propensão de que minorias raciais obtenham posições de liderança (GÜNDEMIR et al., 2014).

Branquitude é um atributo do protótipo de liderança, com indivíduos brancos sendo relacionados a estereótipos positivos, enquanto não brancos são frequentemente relacionados a estereótipos negativos (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). A discriminação racial existente na categorização de líderes é reforçada pela falta de exemplos de liderança não-brancos (UBAKA; LU; GUTIERREZ, 2022, p.3).

Há um padrão de liderança empresarial branco, criando desvantagens para minorias raciais (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). Apenas 1% dos cargos de CEO nas empresas da Fortune 500 são ocupados por afro-americanos (ZWEIGENHAFT, 2021), evidenciando uma tímida representação de minorias raciais em posições de liderança (UBAKA; LU; GUTIERREZ, 2022).

Esses cenários refletem disparidades raciais nos cargos de liderança, com grande desigualdade entre brancos e minorias raciais (ZWEIGENHAFT, 2021; MEIRELLES; COCOLO, 2021). A discriminação é um fator que desempenha um papel no privilégio e tratamento preferencial de determinada raça (HARRISON; THOMAS, 2009). Estudos comprovam que a sociedade oferece mais privilégios aos brancos, não havendo a mesma concessão para não brancos (MCINTOSH, 1988). Além da raça, o tom da pele influencia os privilégios e vantagens (HARRISON; THOMAS, 2009).

Pesquisas identificam melhores oportunidades de carreira para brancos (PEDULLA; PAGER, 2019), segregação institucional beneficiando brancos (ANICICH et al., 2021), e avaliações tendenciosas de gerentes brancos (PHILLIPS; JUN, 2021). Traços fenotípicos tornam mais difícil o acesso de negros a cargos de liderança, devido a estereótipos negativos (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008).

### **Colorismo**

Na sociedade contemporânea, o colorismo é o processo que privilegia indivíduos de pele mais clara em detrimento daqueles com tom de pele mais escuro dentro do mesmo grupo racial (MARIRA; MITRA, 2013). Segundo Burke e Embrich (2008), o “colorismo é a atribuição de privilégios e desvantagens de acordo com a claridade ou escuridão da pele”. Este conceito favorece indivíduos de pele mais clara (HALL, 2005) e está interligado ao racismo, pois o privilégio da branquitude em fenótipo, estética e cultura é baseado no colorismo (HUNTER, 2002). O colorismo opera dentro e entre grupos raciais (BONILLA-SILVA, 2006), e Maxwell (2003) destaca que a população negra discrimina uns aos outros mais do que outros grupos minoritários.

Há um relevante contraste entre membros da mesma raça devido às diferenças de tom de pele na população negra (MONK, 2014). Indivíduos com pele mais escura têm salários menores, maior probabilidade de desemprego (JOHNSON; FARRELL; STOLOFF, 2018) ou indigência (BOWMAN; MUHAMMAD, 2004), menor nível educacional (MONK, 2014), menos notoriedade em cargos e riqueza (SELTZER; SMITH, 1991) e piores resultados de saúde, como pressão alta (KRIEGER; SIDNEY; COAKLEY, 1998). Estudos mostram que negros com diferentes tons de pele variam em identificação racial e experiências de discriminação (MADDOX; CHASE, 2004).

Devine (1989) identificou que negros com pele mais escura são descritos de forma mais estereotipada e negativa, enquanto aqueles com pele mais clara recebem descrições mais positivas. A sociedade associa pele clara à inteligência e competência, e pele escura a estereótipos negativos (HARRISON; THOMAS, 2009). Hebl et al. (2012) identificaram que brancos são menos propensos a iniciar relações de afeto com negros de pele escura e mais propensos a vê-los como criminosos (BLAIR et al., 2004; EBERHARDT et al., 2006).

Os traços fenotípicos de grupos raciais estão fortemente associados a estereótipos, preconceitos e discriminação. Teorias modernas sugerem que a consciência cognitiva pode afastar o viés de estereótipos (BEN-ZEEV et al., 2014). Indivíduos negros contra estereotipados são lembrados como tendo pele mais clara, devido a crenças culturais, o que evidencia o viés de memória de tom de pele.

No recrutamento moderno, as informações fenotípicas são facilmente acessadas pelos recrutadores por meio de mídias sociais, vídeos de apresentação de currículo ou fotos nos currículos. Estudos revelaram que candidatos com pele mais escura recebem piores avaliações comparados a candidatos com mesma qualificação, mas pele mais clara (DEROUS; PEPPERMAN; RYAN, 2017). O tom de pele tem maior influência na categorização e avaliações do que outras informações fenotípicas.

Portanto, ser branco é um atributo valorizado no modelo de liderança empresarial, e indivíduos brancos são avaliados mais favoravelmente do que líderes de minorias raciais (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). A variação de tom de pele entre negros afeta a percepção de liderança, com pele mais clara sendo mais aderente ao protótipo de liderança (MADDOX; CHASE, 2004; PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2021; HARRISON; THOMAS, 2009).

### ***Diferenças de percepção de cor nos países***

A maioria das pesquisas sobre colorismo é concentrada nos Estados Unidos, tornando escassos os dados fora dessa cultura (DIXON; TELLES, 2017). No entanto, a América Latina, especialmente o Brasil, é fundamental para uma compreensão mais ampla dos impactos do colorismo (MONK, 2014). É importante investigar como as características fenotípicas raciais de um indivíduo são percebidas em diferentes países e como a cultura local influencia esses efeitos.

A literatura sobre colonialismo e escravidão geralmente foca na dominação europeia sobre africanos e indígenas. O tom de pele mais escuro está associado a africanos ou indígenas, recebendo status mais baixo, enquanto o tom de pele mais claro está associado aos europeus e possui status mais alto (HUNTER, 2002). Historicamente, no Brasil e no sul dos Estados Unidos, as tarefas de trabalho eram divididas pela cor da pele, com escravos de pele mais escura realizando tarefas mais pesadas e escravos de pele mais clara ocupando posições de maior prestígio (KEITH; HERRING, 1991). Essa divisão fomentou a ideia de que a pele mais clara é melhor aos olhos dos membros do grupo majoritário (ROSS, 1997).

No Brasil, a percepção racial é caracterizada por um contínuo fenotípico, onde cor e colorismo podem equivaler a raça e racismo. A intensa interação entre raças no Brasil gerou uma sociedade diversa, onde a raça é determinada por traços fenotípicos, como tipo de cabelo, formato do nariz e lábios, além da cor da pele (BAILEY; LOVEMAN; MUNIZ, 2013; TELLES; FLORES; URREA-GIRALDO, 2015; MONK, 2016). No Brasil, cor e raça são termos intercambiáveis, com uma preferência pelo uso do segundo (TELLES, 2004; DIXON; TELLES, 2017).

Nos Estados Unidos, a classificação racial é fortemente baseada na ancestralidade, conhecida como "One-drop rule" (DAVIS, 1991), onde a raça é percebida em uma dicotomia entre negros e brancos, ignorando a diversidade dentro das raças (HARRISON; THOMAS, 2009). Leis de segregação e antimiscigenação nos EUA tornaram a mistura racial um tabu, resultando em uma rígida dicotomia racial (TELLES; SUE, 2009). A discriminação institucionalizada nos EUA, validada pelas leis Jim Crow, reforçou a segregação racial, onde qualquer pessoa com ascendência africana era considerada negra (SAPERSTEIN; GULLICKSON, 2013). O tom de pele é o fenótipo mais proeminente que define a raça nos EUA, com traços faciais também desempenhando um papel importante (BROWN et al., 1999; HALL, 1998; FELDMAN, 2010).

Apesar das diferenças entre Brasil e EUA, a desigualdade deriva de um racismo estrutural (MONK, 2014). Dada a variação cultural, levanta-se a hipótese de que o efeito do colorismo no Brasil e nos EUA é diferente. Propõe-se que as características culturais afetam como o colorismo é percebido, o que será aprofundado na sequência da pesquisa.

## **Desenvolvimento das hipóteses**

Pesquisas indicam que há pouco material disponível sobre a relação entre minorias e estilos de liderança ou evolução profissional (CHUNG-HERRERA; LANKAU, 2005). A raça é crucial na percepção de liderança (FESTEKJIAN et al., 2013). O tom de pele mais claro é valorizado universalmente, e isso se reflete na imagem de profissionais como advogados e médicos, que tendem a ser negros de pele mais clara, ao contrário de trabalhadores de menor prestígio (HARRISON; THOMAS, 2009).

Estudos mostram que recrutadores preferem candidatos negros de pele mais clara, influenciando negativamente os de pele mais escura, independentemente da qualificação (WADE; ROMANO; BLUE, 2004; HARRISON; THOMAS, 2009; DEROUS et al., 2016). As diferenças salariais podem variar entre 10% a 12% conforme a pele escurece (GOLDSMITH; HAMILTON; DARITY JR, 2007). Além disso, a taxa de desemprego e o prestígio ocupacional são maiores para indivíduos de pele mais escura (JOHNSON; FARRELL; STOLOFF, 2018; HILL, 2002; HUNTER, 2007).

No contexto da liderança, negros de pele mais escura são frequentemente vistos como “incompetentes” e associados a estereótipos negativos, enquanto líderes de pele mais clara recebem avaliações mais positivas (CARTON; ROSETTE, 2011). Indivíduos de pele escura são associados ao crime, gerando um viés inconsciente (HALL, 1995; HARRISON; THOMAS, 2009). Portanto, a pele mais clara é um pilar nas teorias de liderança implícita, aumentando a percepção de eficácia (GÜNDEMIR et al., 2014).

A disparidade racial nos cargos de liderança confirma que ser branco é um atributo do protótipo de liderança. Indivíduos de pele mais clara estão mais alinhados com os protótipos de um líder, dispondo de maior vantagem na seleção e avaliação (HUNTER, 2002; ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008; LORD et al., 2020; ZWEIGENHAFT, 2021; PETSKO; ROSETTE, 2022; UBAKA; LU; GUTIERREZ, 2022).

O colorismo, ou viés de acordo com o tom de pele, opera diariamente, com a valorização da pele mais clara e acesso a privilégios estruturais ligados à branquitude, como capital econômico e cargos de liderança (HUNTER, 2002; MARIRA; MITRA, 2013). Portanto, pode-se supor que o colorismo influencia o acesso de indivíduos negros a cargos de liderança, sendo mais provável para aqueles com pele mais clara.

Diante destes argumentos, propõe-se que:

**H1:** O colorismo afeta a percepção de potencial de liderança

Independentemente do sistema de classificação racial existente, seja baseado na ancestralidade (Estados Unidos) ou no contínuo fenotípico (Brasil), a desigualdade em razão do tom da cor de pele é impactante em ambos os países (MONK, 2014). Pesquisas demonstram que os tons de pele são significativos para as chances de vida de afro-americanos e brasileiros (MONK, 2013).

Historicamente, os censos brasileiros coletam dados sobre cor de pele desde o século XIX, enquanto nos Estados Unidos isso ocorreu em grande escala apenas a partir dos anos 1970, refletindo maior segregação racial nos EUA devido à miscigenação no Brasil (MONK, 2016; DIXON; TELLES, 2017). No Brasil, a aparência física é crucial para a caracterização racial, levando à fluidez e ambiguidade, enquanto nos EUA a classificação é rígida e baseada na ancestralidade (MONK, 2016).

No Brasil, quanto mais escura a pele, maior a associação a níveis educacionais mais baixos, menor desempenho educacional e percepção de menor inteligência (GONZALES, 2009; CHARLES, 2021; HANNON, 2014). Negros com pele mais escura têm 159% mais chances de ocupar cargos menos prestigiosos do que negros de pele mais clara, mesmo com níveis educacionais semelhantes (MONK, 2016). Nos EUA, negros com pele mais escura têm 73% mais chances de ocupar cargos menos prestigiosos (MONK, 2015).

As pesquisas de Monk não são comparativas, mas os resultados sugerem que o efeito do colorismo é mais intenso no Brasil do que nos EUA. No Brasil, a tonalidade da pele pode significar uma discrepância educacional de até 22,9 meses, enquanto nos EUA essa diferença é de 15,4 meses

(MONK, 2015; MONK, 2016). No mercado de trabalho, negros de pele mais escura no Brasil têm 159% mais chances de ocupar cargos menos prestigiosos, enquanto nos EUA essa diferença é de 73% (MONK, 2015; MONK, 2016).

Estudos mostram que o colorismo afeta o acesso de negros ao mercado de trabalho, com negros de pele mais clara tendo mais facilidade de ingresso (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008; DEROU; PEPPERMANS; RYAN, 2017). No contexto da liderança, negros de pele mais escura são vistos como “incompetentes” e associados a estereótipos negativos, enquanto líderes de pele mais clara recebem avaliações mais positivas (CARTON; ROSETTE, 2011). A pele mais clara é um pilar nas teorias de liderança implícita, aumentando a percepção de eficácia (GÜNDEMIR et al., 2014).

A disparidade racial nos cargos de liderança confirma que ser branco é um atributo do protótipo de liderança. Indivíduos de pele mais clara estão mais alinhados com os protótipos de um líder, dispondo de maior vantagem na seleção e avaliação (HUNTER, 2002; ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008; LORD et al., 2020; ZWEIGENHAFT, 2021; PETSKO; ROSETTE, 2022; UBAKA; LU; GUTIERREZ, 2022).

No Brasil, a associação de indivíduos com pele mais escura a níveis educacionais mais baixos e a negligência do tema no discurso público aumentam os efeitos do colorismo (GONZALEZ, 2009; CHARLES, 2021). Acredita-se que o colorismo afetará a seleção de líderes negros nos dois países, sendo mais intenso no Brasil. O presente estudo investigará se o efeito do colorismo na percepção de potencial de liderança por negros é moderado pelo contexto país e se é mais forte no Brasil.

Desta forma, propomos a seguinte hipótese:

**H2:** A relação entre o colorismo e a percepção de potencial de liderança, é moderada pelo contexto no qual a avaliação ocorre de modo que o efeito desta diferenciação será mais forte no Brasil do que nos Estados Unidos

## MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de avaliar o efeito do colorismo sobre a percepção de potencial de liderança e como o contexto em que essa avaliação ocorre afeta esta relação, foi realizado um experimento recrutando participantes norte-americanos e brasileiros, em que as fotos dos indivíduos candidatos a um cargo de liderança foram manipuladas.

O estudo usou um design de 4 (tom de pele: negro de pele clara vs. negro de pele escura; negro de pele clara vs. branco) x 2 (país: Brasil vs. Estados Unidos) entre participantes. O potencial de liderança foi nossa variável dependente.

### **Participantes**

Para esse estudo foram recrutados 131 participantes americanos ( $M_{idade} = 43,44$ , Desv. Pad. = 13,20; 45% mulheres; 60% brancos; 8% pardos; 25% pretos; 6% amarelos; 1% outros;  $M_{educação} = 3.84$ ) pelo MTurk via Cloud Research (LITMAN; ROBINSON; ABBERBOCK, 2017). Para a amostra brasileira foram recrutados 126 participantes brasileiros ( $M_{idade} = 39,48$ , Desv. Pad. = 11,77; 54% mulheres; 63% brancos; 31% pardos; 3% pretos; 2% amarelos;  $M_{educação} = 3.69$ ) do painel online Netquest.

### **Desenho do experimento**

No experimento os participantes foram informados que eram recrutadores da empresa Carp Comunicações e estavam selecionando um candidato para a vaga de gerente de Comunicação e Marketing. Após apresentados à vaga, os participantes analisavam a página do LinkedIn do candidato.

Todos os perfis apresentados eram iguais, exceto pela foto do candidato, de forma que cada um dos participantes era apresentado a um dos modelos validados no pré-teste. Assim, o estímulo usado em um estudo consistia em uma das quatro fotos mostradas na Figura 1, que representavam

quatro categorias de tom de pele e características raciais: negro de pele escura, negro de pele média, negro de pele clara e branco.

Após ler o perfil dos candidatos, os participantes avaliavam o potencial de liderança dos participantes, características de sua aparência (tom de pele, raça e profissionalismo). Por fim, respondiam perguntas demográficas e eram agradecidos por sua participação.

Figura 1 – Manipulações usadas nos estudos



### Medidas

**Potencial de Liderança:** A medida de potencial de liderança dos candidatos foi adaptada do estudo de Rosette; Leonardelli e Phillips (2008), e tem como objetivo avaliar as expectativas dos participantes sobre o candidato, caso ele seja selecionado para o cargo de liderança. A medida é composta por três itens: “Ele está apto a performar efetivamente na posição de gerente de marketing”; “Ele tem o necessário para liderar outras pessoas de forma bem-sucedida.”; “Ele será um líder de divisão efetivo” ( $\alpha = 0.88$ )

**Tom de Pele:** A medida de tom de pele dos candidatos foi retirada do estudo de Koval e Rosette (2021), que mede esta variável em uma escala de 6 pontos, indo de muito escura a muito clara.

**Expressão Emocional:** A medida de expressão emocional foi retirada do estudo de Koval e Rosette (2021).

**Profissionalismo:** Considerando que o principal objetivo deste estudo é a avaliação do potencial de liderança, foi incluído uma medida de profissionalismo, onde os participantes avaliaram quão profissional era a pessoa que aparecia na foto de estímulo, em uma escala de variação de 4 pontos, indo de não profissional (1) a muito profissional (4).

**Educação:** O nível educacional dos participantes foi medido como uma variável contínua, indo de 1 (nenhum nível formal de educação completo) a 5 (pós-graduação completa).

**Idade:** A idade dos participantes foi medida em anos

**Sexo:** Sexo dos participantes foi medido de forma binária, como feminino (1) e outros (0).

**Raça:** Raça dos participantes foi medida de acordo com o critério do IBGE: branco, preto, pardo, amarelo, indígena e outro.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Médias, desvios-padrão e correlações

A Tabela 1 mostra as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis do estudo.

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
Potencial Liderança	4,13	0,70	1						
Pele	3,41	1,41	-0,05	1					
Exp. Emocional	2,88	0,36	0,13	-0,06	1				
Gênero	0,49	0,50	0,10	0,07	0,08	1			
Branco	0,62	0,49	-0,03	0,07	0,04	-0,05	1		
Preto	0,13	0,34	0,05	-0,16	0,04	0,10	-0,50	1	
Pardo	0,20	0,40	-0,03	0,05	-0,10	0,00	-0,63	-0,20	1
Amarelo	0,04	0,19	0,04	0,03	0,07	-0,04	-0,25	-0,08	-0,10

Nota: N=257.

### Checagem da manipulação

Antes de testar as principais hipóteses, é importante checar se os participantes perceberam diferenças no tom de pele dos participantes entre as condições experimentais (medida como uma variável contínua, de 1 a 6). As percepções de tom de pele seguiam as previsões do estudo e eram significativamente diferentes entre os estímulos ( $F(3, 253) = 235.69; p < 0.001$ ): o indivíduo negro de pele escura era avaliado com o tom de pele mais escuro ( $M = 4,84; SD = 0,67$ ), seguido pelo negro de pele média ( $M = 4,21; SD = 0,78$ ), pelo negro de pele clara ( $M = 2,81; SD = 0,87$ ) e finalmente pelo branco ( $M = 1,71; SD = 0,58$ ). O mesmo padrão de diferenças foi encontrado nos EUA ( $F(3, 122) = 98.52; p < 0.001$ ). Contudo, ao olhar a percepção a respeito das diferenças em tons de pele no Brasil, percebe-se que, apesar do efeito significativo das diferenças de médias ( $F(3, 127) = 162.81; p < 0.001$ ), não há uma diferença significativa na percepção do tom de pele do indivíduo caracterizado como negro de pele escura e o negro de pele média. Todas as outras diferenças são significantes.

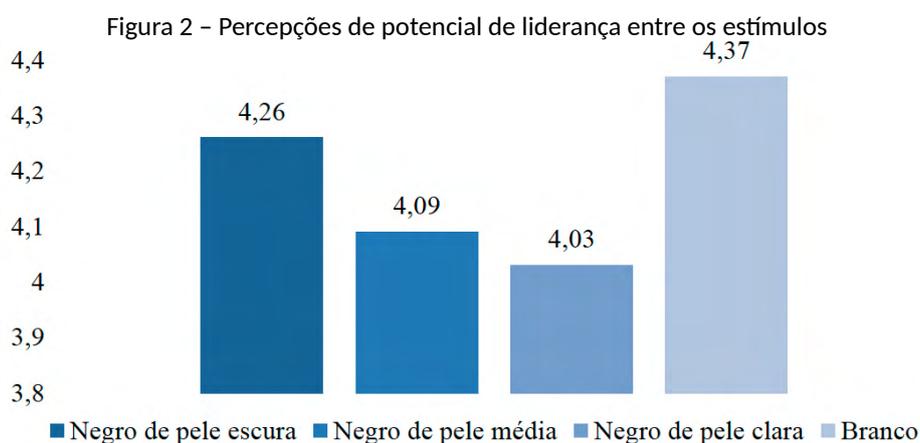
Em relação à variação da percepção de expressão emocional, conforme esperado, não existe nenhuma diferença de percepção entre as diferentes fotos usadas ( $F(3, 253) = 0.51; p = n.s.$ ). A tabela 2 mostra as estatísticas descritivas entre estímulos e países.

Tabela 2 – Médias das variáveis dos diferentes estímulos

Tom de pele	País	N	Tom de pele	Expressão Emocional	Potencial de Liderança
Negro de pele escura	Total	65	4.84 (0.67)	2.83 (0.44)	4.26 (0.62)
	BR	34	4.88 (0.73)	2.70 (0.58)	4.04 (0.61)
	US	31	4.56 (0.51)	3 (0)	4.80 (0.60)
Negro de pele média	Total	65	4.21 (0.78)	2.91 (0.33)	4.09 (0.64)
	BR	33	4.60 (0.56)	2.94 (0.23)	3.94 (0.68)
	US	32	3.81 (0.78)	2.87 (0.42)	4.23 (0.57)
Negro de pele clara	Total	64	2.81 (0.87)	2.88 (0.33)	4.03 (0.57)
	BR	33	2.75 (0.90)	2.94 (0.24)	4.01 (0.62)
	US	31	2.87 (0.85)	2.81 (0.41)	4.07 (0.51)
Branco	Total	63	1.71 (0.58)	2.89 (0.31)	4.37 (0.56)
	BR	31	1.61 (0.50)	2.88 (0.33)	4.16 (0.64)
	US	32	1.81 (0.65)	2.91 (0.30)	4.56 (0.38)

Nota: Desvios padrão entre parênteses.

A primeira hipótese propõe que o colorismo afeta a percepção de potencial de liderança que os avaliadores têm a respeito de um indivíduo. Assim, de acordo com a literatura, quanto mais tipicamente negro um indivíduo, menor a percepção de adequação com a liderança. Para testar essa hipótese, rodou-se uma Anova. Os resultados desta análise mostraram que a diferença em percepções realmente ocorre ( $F(3, 253) = 4.36; p < 0.01$ ). Contudo, essa diferença só é significativa na comparação entre o indivíduo branco ( $M = 4.36, SD = 0.56$ ) e o negro de pele clara ( $M = 4.03, SD = 0.57; p < 0.05$ ). Também foi identificado um efeito marginal na diferença entre as médias de potencial de liderança dos indivíduos negros de pele média ( $M = 4.09, SD = 0.64$ ) e o branco ( $M = 4.36; SD = 0.56; p < 0.10$ ). Conforme inicialmente previsto, o candidato melhor avaliado é o branco. Contudo, diferentemente das expectativas do estudo, ele é seguido pelo indivíduo negro de pele escura, posteriormente pelo negro de pele média e, finalmente, pelo negro de pele clara. A figura 2 ilustra a esta diferença em percepção.

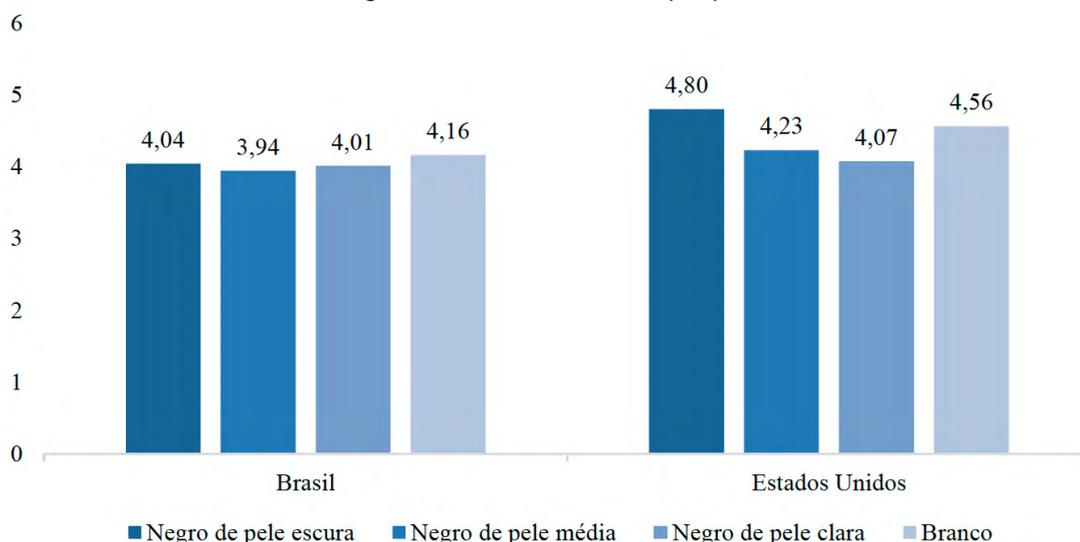


Por mais que exista a diferença de percepção de potencial de liderança entre os indivíduos do modelo experimental proposto, ela ocorre entre os indivíduos negros e o branco. Como o colorismo é uma diferença nas percepções de indivíduos de uma mesma raça, os resultados não suportam a hipótese de que o fenômeno afeta a percepção de potencial de liderança.

Foi, então, testada a segunda hipótese, que propõe que o efeito do colorismo varia de acordo com contexto racial de um país. Mais especificamente, por questões culturais e históricas, se hipotetizou que a diferença entre os indivíduos de pele negra seria mais forte no Brasil do que nos Estados Unidos. Para testar essa hipótese foi realizada uma Anova bidirecional, testando os efeitos independentes das manipulações feitas, do país e sua interação. Os resultados mostram diferenças significantes nas percepções de potencial de liderança de acordo com as fotos usadas no experimento ( $F(3, 249) = 4.75; P < 0.01$ ) e com o país dos participantes do estudo ( $F(1, 249) = 19.26; P < 0.001$ ). Contudo, quando se olha os efeitos conjuntos das duas condições, percebe-se que esse efeito não é significativo ( $F(3, 249) = 1.84; P = ns$ ), o que nos leva a rejeitar a hipótese 2.

Com o objetivo de entender melhor os resultados, foram realizadas duas Anovas, cada uma estimando as diferenças nas médias de percepção de potencial de liderança por país. Ao olhar os resultados, entre os participantes brasileiros não existe nenhuma diferença significativa nas médias de percepção de liderança pelos diferentes estímulos ( $F(3, 127) = 0.64; P = non. sig$ ). Contudo, ao olhar os participantes americanos, há uma diferença é significativa ( $F(3, 122) = 7.58; p < 0.001$ ), de forma que existem diferenças significantes na avaliação dos indivíduos negro de pele escura ( $M = 4.80$ ) e o de pele clara ( $M = 4.07; p < 0.001$ ); e entre o indivíduo branco ( $M = 4.56$ ) e o negro de pele clara ( $M = 4.07; p < 0.001$ ). Além disso, existem diferenças marginalmente significantes entre os indivíduos negro de pele escura ( $M = 4.80$ ) e o de pele média ( $M = 4.23; p < 0.10$ ), e entre o indivíduo branco ( $M = 4.56$ ) e o negro de pele média ( $M = 4.23; p < 0.10$ ).

Figura 3 - Efeito do colorismo por país



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados na seção anterior, algumas discussões podem ser propostas. A pesquisa teve como objetivo principal verificar se o colorismo afeta a percepção de potencial de liderança e se o contexto em que a avaliação de indivíduos negros ocorre modera essa relação. Para tanto, foram testadas empiricamente as hipóteses elaboradas a partir de estudos anteriores, utilizando um experimento com cenário hipotético.

Apesar dos benefícios da diversidade no mercado de trabalho, quanto mais tipicamente negro um indivíduo for, maiores serão as dificuldades no recrutamento e na progressão de carreira, especialmente para posições de liderança (BERNSTEIN et al., 2020; CHUNG-HERRERA; LANKAU, 2005; CARTON; ROSETTE, 2011; ROSETTE et al., 2008; GÜNDEMIR et al., 2014). Contudo, a maioria dos estudos sobre a temática adota uma concepção binária, não considerando as variações fenotípicas raciais (CHUNG-HERRERA; LANKAU, 2005).

A expectativa da pesquisa era confirmar que o colorismo favorece pessoas de pele mais clara em detrimento das de pele mais escura. Estudos anteriores indicam que ser branco é um atributo valorizado no modelo de liderança empresarial, sendo visto de modo mais positivo do que líderes negros (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). A hipótese H1 previa um efeito positivo do colorismo na percepção do potencial de liderança. Conforme esperado, o candidato branco obteve as melhores avaliações de potencial de liderança, confirmando a teoria de Rosette, Leonardelli e Phillips (2008). No entanto, a hipótese H1 não foi integralmente confirmada, pois o segundo candidato mais bem avaliado foi o negro de pele escura, seguido pelo negro de pele média e, por último, o negro de pele clara. Esse resultado inesperado sugere que o colorismo pode não afetar a percepção de potencial de liderança da maneira proposta.

A hipótese H2 previa que o contexto da avaliação de indivíduos negros moderaria a relação entre colorismo e percepção de potencial de liderança. Os resultados não suportaram essa hipótese. Entre os brasileiros, não houve diferença significativa na percepção de potencial de liderança entre os diferentes estímulos. Já entre os americanos, houve diferenças significativas na avaliação de negros de pele escura e de pele clara, bem como entre brancos e negros de pele clara. No entanto, o negro de pele escura obteve a melhor avaliação entre os americanos, refutando a hipótese H2. Uma possível explicação para o resultado nos EUA é o efeito “teddy bear”, onde líderes negros são percebidos como calorosos e simpáticos, atenuando percepções estereotipadas (LIVINGSTON; PEARCE, 2009).

Outra explicação é a teoria dos padrões duplos de competência, sugerindo que membros de grupos marginalizados são vistos como mais eficazes devido aos obstáculos superados (FOSCHI, 2000). No Brasil, os negros de pele média e clara tiveram as piores avaliações, possivelmente devido à subjetividade na classificação racial (WILDER, 2010).

Brasil e EUA têm histórias comuns de escravidão africana, mas adotaram diferentes estratégias para lidar com a diversidade racial, moldando percepções raciais distintas (CHEN et al., 2018). O viés da desejabilidade social pode ter influenciado os resultados, com participantes distorcendo suas respostas para evitar parecer racistas (PAULHUS, 2003; KRUMPAL, 2011). O racismo aversivo, caracterizado pela discriminação sutil de indivíduos que não se consideram preconceituosos, também pode ter desempenhado um papel nos resultados (DOVIDIO; GAERTNER, 1986; DOVIDIO; GAERTNER; PEARSON, 2017). Indivíduos que apoiam a igualdade podem manifestar vieses negativos de forma indireta, tornando difícil identificar diferenças na avaliação de candidatos.

Os resultados inesperados também podem ser explicados pela dificuldade de avaliar indivíduos com alta ambiguidade racial, levando os avaliadores a não formar uma impressão clara sobre esses indivíduos, impactando a percepção de liderança (CHEN, 2019). Avaliar indivíduos brancos e negros de pele escura é menos complexo do que avaliar indivíduos com ambiguidade racial, que não se encaixam claramente em nenhum grupo racial específico.

A presente pesquisa não refuta a existência do colorismo, mas sugere que pesquisas futuras devem evitar vieses inconscientes, utilizando métodos que garantam a privacidade e anonimato dos entrevistados. Além disso, futuras pesquisas devem explorar formas sutis de preconceito e utilizar métodos indiretos para contornar a tendência dos participantes de se alinhar a respostas socialmente desejáveis.

Concluindo, o estudo contribui para a prática empresarial ao sugerir que grupos raciais possuem uma gama de características que variam conforme a raça, influenciando percepções de liderança. O conhecimento sobre colorismo é essencial para políticas de inclusão e igualdade de oportunidades para líderes negros. Teoricamente, este estudo é um dos poucos a avaliar a correlação entre colorismo e percepção de liderança, considerando o contexto de diferentes países, visando evitar que a aparência racial confere vantagens a alguns indivíduos, promovendo maior inclusão de pessoas negras com aparência racial mais típica.

O presente estudo possui algumas limitações. Primeiramente, trata-se de um experimento ficcional, o que pode não representar a realidade de um processo seletivo. Os participantes foram recrutados online, sem garantia de experiência em recrutamento e seleção. Além disso, cerca de 63% dos participantes brasileiros são brancos, o que pode introduzir viés racial (MEISSNER; BRIGHAM, 2001). Outra limitação é o uso de imagens de diferentes pessoas, podendo outros fatores além da raça influenciar os resultados, como barba ou força, que são atributos associados à liderança (OFFERMANN; COATS, 2018).

Para estudos futuros, recomenda-se explorar formas sutis de preconceito, identificando viés de racismo aversivo e conscientizando os participantes sobre comportamentos discriminatórios indiretos (GERGEN, 1973). Métodos indiretos, como nomeação de características ou uso de representações mentais, poderiam contornar a tendência dos participantes de se alinhar a respostas socialmente desejáveis (PETSKO; ROSETTE, 2022; KROSCH; AMODIO, 2014; HALL; GALINSKY; PHILLIPS, 2015).

## REFERÊNCIAS

ANICICH, Eric M. et al. Structuring local environments to avoid racial diversity: Anxiety drives Whites' geographical and institutional self-segregation preferences. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 95, p. 104117, 2021.

- BAILEY, Stanley R.; LOVEMAN, Mara; MUNIZ, Jeronimo O. Measures of “race” and the analysis of racial inequality in Brazil. **Social Science Research**, v. 42, n. 1, p. 106-119, 2013. BEN-ZEEV, Avi et al. When an “educated” Black man becomes lighter in the mind’s eye: Evidence for a skin tone memory bias. **Sage Open**, v. 4, n. 1, p. 2158244013516770, 2014.
- BERNSTEIN, Ethan et al. The implications of working without an office. **Harvard Business Review**, v. 15, 2020.
- BLAIR, Irene V.; JUDD, Charles M.; CHAPLEAU, Kristine M. The influence of Afrocentric facial features in criminal sentencing. **Psychological science**, v. 15, n. 10, p. 674-679, 2004.
- BONILLA-SILVA, Eduardo. **Racism without racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in the United States**. Rowman & Littlefield Publishers, 2006.
- BOWMAN, Phillip J.; MUHAMMAD, Ray. Among African Americans. **Skin deep: How race and complexion matter in the” color-blind” era**, p. 128, 2004.
- BROWN, Kendrick T. et al. Skin tone and racial identity among African Americans: A theoretical and research framework. **Advances in African American psychology: Theory, paradigms, and research**, p. 191-215, 1999.
- BURKE, Meghan; EMBRICH, David G. Colorism. **International encyclopedia of the social sciences**, v. 2, p. 17-18, 2008.
- CARTON, Andrew M.; ROSETTE, Ashleigh Shelby. Explaining bias against black leaders: Integrating theory on information processing and goal-based stereotyping. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 6, p. 1141-1158, 2011.
- CHARLES, Jenneil. Colorism and the Afro-Latinx experience: A review of the literature. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, v. 43, n. 1-2, p. 8-31, 2021.
- CHEN, Jacqueline M. et al. To be or not to be (black or multiracial or white) cultural variation in racial boundaries. **Social Psychological and Personality Science**, v. 9, n. 7, p. 763-772, 2018.
- CHEN, Jacqueline M. An integrative review of impression formation processes for multiracial individuals. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 13, n. 1, p. e12430, 2019.
- CHUNG-HERRERA, Beth G.; LANKAU, Melenie J. Are we there yet? An assessment of fit between stereotypes of minority managers and the successful manager prototype. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 35, n. 10, p. 2029-2056, 2005.
- DAVIS, F. James. Who is black. **One nation’s definition**, v. 10, 1991.
- DEROUS, Eva et al. Why your stigma isn’t hired: A dual-process framework of interview bias. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 2, p. 90-111, 2016.
- DEROUS, Eva; PEPERMANS, Roland; RYAN, Ann Marie. Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants’ ethnic salience with job context. **Human Relations**, v. 70, n. 7, p. 860-882, 2017.
- DEVINE, Patricia G. Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. **Journal of personality and social psychology**, v. 56, n. 1, p. 5, 1989.
- DIXON, Angela R.; TELLES, Edward E. Skin color and colorism: Global research, concepts, and measurement. **Annual Review of Sociology**, v. 43, n. 1, p. 405-424, 2017.
- DOVIDIO, John F.; GAERTNER, Samuel L. **Prejudice, discrimination, and racism**. Academic Press, 1986.
- DOVIDIO, J.; GAERTNER, S. On the nature of contemporary prejudice: The causes, consequences, and challenges of aversive racism. In: **J. L. Eberhardt & ST Fiske** (Eds.), 1998. DOVIDIO, John F.; GAERTNER, Samuel L.; PEARSON, Adam R. Aversive racism and contemporary bias. 2017.
- EBERHARDT, Jennifer L. et al. Looking deathworthy: Perceived stereotypicality of Black defendants predicts capital-sentencing outcomes. **Psychological science**, v. 17, n. 5, p. 383- 386, 2006.

- EPITROPAKI, Olga; MARTIN, Robin. Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 2, p. 293, 2004.
- FELDMAN, Marcus W. The biology of ancestry: DNA, genomic variation, and race. **Doing race: 21 essays for the 21st century**, p. 136-59, 2010.
- FESTEKJIAN, Arpi et al. I see me the way you see me: The influence of race on interpersonal and intrapersonal leadership perceptions. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 1, p. 102-119, 2014.
- FOSCHI, Martha. Double standards for competence: Theory and research. **Annual review of Sociology**, p. 21-42, 2000.
- GAERTNER, Samuel L. et al. Does white racism necessarily mean antiblackness? Aversive racism and prowhiteness. **Off white: Readings on race, power, and society**, p. 167-178, 1997. GOLDSMITH, Arthur H.; HAMILTON, Darrick; DARITY, William. From dark to light: Skin color and wages among African-Americans. **Journal of Human Resources**, v. 42, n. 4, p. 701- 738, 2007.
- GONZALEZ, Cesar J. **The origins and effects of" Colorism" in Latin America: A case study of Mexico and Brazil**. 2009. Tese de Doutorado.
- GÜNDEMİR, Seval et al. Think leader, think white? Capturing and weakening an implicit pro- white leadership bias. **PloS one**, v. 9, n. 1, p. e83915, 2014.
- HAGIWARA, Nao; KASHY, Deborah A.; CESARIO, Joseph. The independent effects of skin tone and facial features on Whites' affective reactions to Blacks. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 4, p. 892-898, 2012.
- HALL, Ronald. The bleaching syndrome: African Americans' response to cultural domination vis-à-vis skin color. **Journal of Black studies**, v. 26, n. 2, p. 172-184, 1995.
- HALL, Ronald E. Skin color bias: A new perspective on an old social problem. **The Journal of psychology**, v. 132, n. 2, p. 238-240, 1998.
- HALL, Ronald E. From the psychology of race to the issue of skin color for people of African descent. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 35, n. 9, p. 1958-1967, 2005.
- HALL, Erika V.; GALINSKY, Adam D.; PHILLIPS, Katherine W. Gender profiling: A gendered race perspective on person-position fit. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 41, n. 6, p. 853-868, 2015.
- HANNON, Lance. Hispanic respondent intelligence level and skin tone: Interviewer perceptions from the American national election study. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, v. 36, n. 3, p. 265-283, 2014.
- HARRISON, Matthew S.; THOMAS, Kecia M. The hidden prejudice in selection: A research investigation on skin color bias. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 1, p. 134- 168, 2009.
- HEBL, Michelle R. et al. Selectively friending: Racial stereotypicality and social rejection. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 48, n. 6, p. 1329-1335, 2012.
- HILL, Mark E. Skin color and the perception of attractiveness among African Americans: Does gender make a difference?. **Social psychology quarterly**, p. 77-91, 2002.
- HUNTER, Margaret L. "If you're light you're alright" light skin color as social capital for women of color. **Gender & society**, v. 16, n. 2, p. 175-193, 2002.
- HUNTER, Margaret L. **Gender, race, and the politics of skin tone**. 2005.
- HUNTER, Margaret. The persistent problem of colorism: Skin tone, status, and inequality. **Sociology compass**, v. 1, n. 1, p. 237-254, 2007.
- JOHNSON, James H.; FARRELL, Walter C.; STOLOFF, Jennifer A. The declining social and economic fortunes of African American males: A critical assessment of four perspectives. In: **Leading Issues in Black Political Economy**. Routledge, 2018. p. 15-38.
- KEITH, Verna M.; HERRING, Cedric. Skin tone and stratification in the Black community. **American journal of sociology**, v. 97, n. 3, p. 760-778, 1991.

- KENNEY, Robert A.; SCHWARTZ-KENNEY, Beth M.; BLASCOVICH, Jim. Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 22, n. 11, p. 1128-1143, 1996.
- KRIEGER, Nancy; SIDNEY, Stephen; COAKLEY, Eugenie. Racial discrimination and skin color in the CARDIA study: implications for public health research. Coronary Artery Risk Development in Young Adults. **American Journal of Public Health**, v. 88, n. 9, p. 1308-1313, 1998.
- KROSCHE, Amy R.; AMODIO, David M. Economic scarcity alters the perception of race. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 111, n. 25, p. 9079-9084, 2014.
- KRUMPAL, Ivar. Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. **Quality & quantity**, v. 47, n. 4, p. 2025-2047, 2013.
- LANGDON, David S.; MCMENAMIN, Terence M.; KROLIK, Thomas J. US labor market in 2001: Economy enters a recession. **Monthly Lab. Rev.**, v. 125, p. 3, 2002.
- LITMAN, Leib; ROBINSON, Jonathan; ABBERBOCK, Tzvi. TurkPrime. com: A versatile crowdsourcing data acquisition platform for the behavioral sciences. **Behavior research methods**, v. 49, n. 2, p. 433-442, 2017.
- LEVITT, Steven D.; LIST, John A. What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world?. **Journal of Economic perspectives**, v. 21, n. 2, p. 153-174, 2007.
- LIVINGSTON, Robert W.; PEARCE, Nicholas A. The teddy-bear effect: Does having a baby face benefit black chief executive officers?. **Psychological science**, v. 20, n. 10, p. 1229-1236, 2009.
- LONATI, Sirio et al. On doing relevant and rigorous experiments: Review and recommendations. **Journal of Operations Management**, v. 64, p. 19-40, 2018.
- LORD, Robert G. et al. Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. **Annual review of organizational psychology and organizational behavior**, v. 7, p. 49-74, 2020.
- LORD, Robert G.; FOTI, Roseanne J.; DE VADER, Christy L. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. **Organizational behavior and human performance**, v. 34, n. 3, p. 343-378, 1984.
- LORD, Robert G.; MAHER, Karen J. **Leadership and information processing: Linking perceptions and performance**. Routledge, 2002.
- LOVEMAN, Mara. **National colors: Racial classification and the state in Latin America**. Oxford University Press, USA, 2014.
- MADDOX, Keith B.; CHASE, Stephanie Gray. Manipulating subcategory salience: Exploring the link between skin tone and social perception of Blacks. **European Journal of Social Psychology**, v. 34, n. 5, p. 533-546, 2004.
- MADDOX, Keith B.; GRAY, Stephanie A. Cognitive representations of Black Americans: Reexploring the role of skin tone. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 28, n. 2, p. 250-259, 2002.
- MAXWELL, Bill. The paper bag test. **St. Petersburg Times**, v. 31, 2003.
- MARIRA, Tiwi D.; MITRA, Priyanka. Colorism: Ubiquitous yet understudied. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 6, n. 1, p. 103-107, 2013
- MCINTOSH, Peggy. White privilege and male privilege: A personal account of coming to see correspondences through work in women's studies (1988). **Race, class, and gender: An anthology**, p. 95-105, 2001.
- MEIRELLES, Matheus; COCOLO, Victoria. Homens e mulheres negros ainda são minoria em cargos de liderança no Brasil. **CNN Brasil**. São Paulo. 06/10/2021. Seção CNN no Plural. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/noticias/homens-e-mulheres-negros-ainda-sao-minoria-em-cargos-de-lideranca-no-brasil/>. Acesso em 02/08/2022.
- MEISSNER, Christian A.; BRIGHAM, John C. Thirty years of investigating the own-race bias in memory for faces: A meta-analytic review. **Psychology, Public Policy, and Law**, v. 7, n. 1, p. 3, 2001.

- MONK JR, Ellis P. Skin tone stratification among Black Americans, 2001–2003. **Social Forces**, v. 92, n. 4, p. 1313-1337, 2014.
- MONK JR, Ellis P. **Color, bodily capital, and ethnoracial division in the US and Brazil**. University of California, Berkeley, 2013.
- MONK JR, Ellis P. The cost of color: Skin color, discrimination, and health among **African- Americans**. **American Journal of Sociology**, v. 121, n. 2, p. 396-444, 2015.
- MONK JR, Ellis P. The consequences of “race and color” in Brazil. **Social Problems**, v. 63, n. 3, p. 413-430, 2016.
- MOR BARAK, Michàlle; LURIA, Gil; BRIMHALL, Kim. Inclusive Leadership, Policy- Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2021. p. 11952.
- OFFERMANN, Lynn R.; COATS, Meredith R. Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 513-522, 2018.
- PAULHUS, D.L.: Self-presentation measurement. In: Fernandez-Ballesteros, R. (ed.) **Encyclopedia of Psychological Assessment**, pp. 858–860. Sage, Thousand Oaks, 2003. PEDULLA, David S.; PAGER, Devah. Race and networks in the job search process. **American Sociological Review**, v. 84, n. 6, p. 983-1012, 2019.
- PEREIRA, RICARDO; ROSA, KELLYN CLYCIANE MENDES; CUNHA, CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA. **Seminários em Administração**. 2020.
- PETSKO, Christopher D.; ROSETTE, Ashleigh Shelby. Are leaders still presumed white by default? Racial bias in leader categorization revisited. **Journal of Applied Psychology**, 2022.
- PHILLIPS, L. Taylor; JUN, Sora. Why benefiting from discrimination is less recognized as discrimination. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 122, n. 5, p. 825, 2022.
- PURKISS, Sharon L. Segrest et al. Implicit sources of bias in employment interview judgments and decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 101, n. 2, p. 152- 167, 2006.
- QUILLIAN, Lincoln et al. Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 114, n. 41, p. 10870-10875, 2017.
- ROSETTE, Ashleigh Shelby; LEONARDELLI, Geoffrey J.; PHILLIPS, Katherine W. The White standard: racial bias in leader categorization. **Journal of applied psychology**, v. 93, n. 4, p. 758, 2008.
- ROSS, Louie E. Mate selection preferences among African American college students. **Journal of Black Studies**, v. 27, n. 4, p. 554-569, 1997.
- SAPERSTEIN, Aliya; GULLICKSON, Aaron. A “Mulatto Escape Hatch” in the United States? Examining evidence of racial and social mobility during the Jim Crow era. **Demography**, v. 50, n. 5, p. 1921-1942, 2013.
- SELTZER, Richard; SMITH, Robert C. Color differences in the Afro-American community and the differences they make. **Journal of Black Studies**, v. 21, n. 3, p. 279-286, 1991.
- SIMS, Cynthia. The impact of African American skin tone bias in the workplace: Implications for critical human resource development. **Online Journal for Workforce Education and Development**, v. 3, n. 4, p. 5, 2009.
- SIMS, C.; ROTH, G. The privilege of lightness: Implications for diversity training. In: 2003 **Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development**. 2003. p. 875- 881.
- TELLES, Edward E. Race in another America. In: **Race in Another America**. Princeton University Press, 2014.
- TELLES, Edward. The overlapping concepts of race and colour in Latin America. **Ethnic and Racial Studies**, v. 35, n. 7, p. 1163-1168, 2012.
- TELLES, Edward; FLORES, René D.; URREA-GIRALDO, Fernando. Pigmentocracies: Educational inequality, skin color and census ethnoracial identification in eight Latin American countries. **Research in Social Stratification and Mobility**, v. 40, p. 39-58, 2015.

- TELLES, Edward E.; SUE, Christina A. Race mixture: Boundary crossing in comparative perspective. **Annual Review of Sociology**, p. 129-146, 2009.
- TELLES, Edward; PASCHEL, Tianna. Who is black, white, or mixed race? How skin color, status, and nation shape racial classification in Latin America. **American Journal of Sociology**, v. 120, n. 3, p. 864-907, 2014.
- UBAKA, Adaora; LU, Xinxin; GUTIERREZ, Lyangela. Testing the generalizability of the white leadership standard in the post-Obama era. **The Leadership Quarterly**, p. 101591, 2022.
- WADE, Peter et al. **Race and sex in Latin America**. London: Pluto Press, 2009.
- WADE, T. Joel; ROMANO, Melanie Judkins; BLUE, Leslie. The Effect of African American Skin Color on Hiring Preferences 1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 34, n. 12, p. 2550-2558, 2004.
- WASSERMAN, Ilene C.; GALLEGOS, Plácida V.; FERDMAN, Bernardo M. Dancing with resistance. **Diversity resistance in organizations**, p. 175-200, 2008.
- WILDER, JeffriAnne. Revisiting “color names and color notions” A Contemporary examination of the language and attitudes of skin color among young black women. **Journal of black studies**, v. 41, n. 1, p. 184-206, 2010.
- ZWEIGENHAFT, Richard L. **Diversity among Fortune 500 CEOs from 2000 to 2020: White Women, Hi-Tech South Asians, and Economically Privileged Multilingual Immigrants from Around the World**. WhoRulesAmerica.net, 2021.

# Trajetórias de carreira de líderes negros(as): desafios e estratégias de enfrentamento

Benívea de Carvalho Ramos  
Lucia Barbosa de Oliveira

**RESUMO** A presente pesquisa teve por objetivo analisar os desafios enfrentados por profissionais negros que ocupam posições de liderança em organizações brasileiras e as estratégias para enfrentamento desses desafios. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 15 líderes autodeclarados negros de diferentes setores de atividade. O método de análise de conteúdo foi empregado na análise e interpretação dos dados. Os resultados revelaram que os participantes enfrentam diversos desafios em sua trajetória, incluindo racismo e discriminação, preconceito de gênero (no caso das mulheres), além de insegurança psicológica e falta de oportunidades de carreira. Resiliência, capacitação, liderança antirracista e letramento racial foram as estratégias de enfrentamento identificadas. A pesquisa contribui para a literatura sobre trajetórias de carreira de líderes negros(as), oferecendo *insights* sobre as barreiras estruturais enfrentadas e as estratégias de enfrentamento desenvolvidas. De uma perspectiva aplicada, espera-se que os resultados do estudo lancem luz para os desafios enfrentados por esse grupo e estimulem a implementação de políticas e práticas organizacionais inclusivas, contribuindo para promover a equidade racial no mercado de trabalho, além de inspirar líderes negros(as) a advogar por mudanças sociais mais amplas.

**Palavras-chave:** Trajetórias de carreira. Liderança. Líderes negros(as). Raça. Racismo. Diversidade. Inclusão.

## INTRODUÇÃO

O Brasil carrega em sua identidade o histórico triste e marcante de escravidão de pessoas negras, deixando profundas marcas em nossa sociedade. Após a abolição, uma ambiguidade persiste: embora o direito à liberdade não seja negado aos negros, muitas vezes são negadas a eles condições dignas de vida. Passados mais de 130 anos da abolição da escravidão, o preconceito e a discriminação seguem impactando a inclusão dos negros na sociedade brasileira, comprometendo o ideal de construção de um país democrático. Esta realidade se manifesta em diferentes esferas, desde o acesso à saúde, à justiça e à educação, culminando no mercado de trabalho (NUNES, 2006).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), os negros, ou pessoas que se autodeclararam pretas ou pardas, representam 55,5% da população brasileira. Ainda de acordo com o IBGE (2022), são relativamente poucos os negros que alcançam posições de liderança nas organizações brasileiras. Em 2021, os negros eram a maioria (55,2%) da força de trabalho do país, mas ocupavam apenas 29,5% dos cargos gerenciais. Já os brancos eram 43,8% dos trabalhadores e 69% dos líderes. Esses dados evidenciam o abismo entre os brasileiros pretos e pardos na população e sua representatividade em cargos de liderança. O Brasil é um país que se originou justamente do encontro da diversidade de culturas e civilizações, por este motivo não pode se ausentar desse debate (MUNANGA, 2015).

Em um cenário de desigualdade racial nas organizações, há aqueles que fogem à regra e se destacam, galgando posições de liderança, o que suscita o seguinte problema de pesquisa: quais os desafios enfrentados por líderes negros ao longo de sua trajetória, até que alcancem cargos de liderança?

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os desafios enfrentados por profissionais negros que ocupam posições de liderança em organizações brasileiras. Como objetivos específicos, foram investigados: (a) os desafios enfrentados por esses profissionais ao longo de sua trajetória de carreira; (b) as estratégias de enfrentamento desses desafios. Para o alcance desses objetivos, foi

conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória com 15 líderes autodeclarados negros que atuam em organizações brasileiras de diferentes regiões e setores de atividade.

De uma perspectiva teórica, a pesquisa se mostra relevante em função da carência de estudos sobre negros e o racismo no ambiente organizacional brasileiro (TEIXEIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2020; TEIXEIRA et al., 2021), especialmente focados em seus desafios de carreira e liderança. De uma perspectiva aplicada, as percepções dos participantes da pesquisa podem orientar o desenvolvimento de políticas públicas e organizacionais que contribuam para ampliar o número de negros e negras em cargos gerenciais. Adicionalmente, ao identificar desigualdades sistêmicas, o estudo pode contribuir para a promoção de mudanças sociais mais amplas (ROMARO; SERRALVO, 2023).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *O racismo no Brasil*

Apesar da passagem do tempo desde a abolição da escravidão até os dias atuais, os negros e afrodescendentes brasileiros continuam a enfrentar uma série de desafios presentes nas relações étnico-raciais. Segundo Almeida (2019, p. 23),

O racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam.

O autor destaca, ainda, que embora os conceitos estejam relacionados, o racismo é diferente do preconceito racial e da discriminação racial.

O preconceito racial é o juízo baseado em estereótipos acerca de indivíduos que pertençam a um determinado grupo racializado, e que pode ou não resultar em práticas discriminatórias. [...] A discriminação racial, por sua vez, é a atribuição de tratamento diferenciado a membros de grupos racialmente identificados. Portanto, a discriminação tem como requisito fundamental o poder, ou seja, a possibilidade efetiva do uso da força, sem o qual não é possível atribuir vantagens ou desvantagens por conta da raça (ALMEIDA, 2019, p. 23).

As estatísticas são claras. As camadas mais baixas da sociedade são predominantemente ocupadas por negros e indígenas, que são as principais vítimas da pobreza e da violência. Por outro lado, os brancos dominam o topo da pirâmide social. De acordo com dados do Senado Federal (2020), o racismo se reflete de várias formas na vida da população negra. No caso da mortalidade infantil, cerca de 29 bebês pretos e 16,5 bebês pardos por 1 mil bebês nascidos vivos em cada cor/raça morrem no Brasil. Em relação ao analfabetismo, cerca de 9% dos negros são analfabetos, com idade a partir de 15 anos. Em relação aos estudos, os negros estudam menos que os brancos, contabilizando 6,5 anos de estudo. No caso de homicídios, cerca de 77,5% das vítimas são negras. Assim como a quantidade de anos estudado é baixa, as matrículas em universidades também são baixas, relativamente à dos brancos.

No livro “Pequeno Manual Antirracista”, a filósofa Djamila Ribeiro explica que o racismo não é apenas um conjunto de atitudes individuais, mas um sistema estrutural que permeia as instituições e práticas sociais, políticas e econômicas. Além disso, Ribeiro fala da importância de reconhecer e refletir sobre os privilégios associados à branquitude. Pessoas brancas, mesmo que não sejam abertamente racistas, se beneficiam de um sistema que favorece indivíduos brancos em detrimento de pessoas negras e outras minorias (RIBEIRO, 2019).

Por fim, cumpre ainda diferenciar as três concepções sobre o racismo – individualista, institucional e estrutural – analisadas por Almeida (2019). Segundo o autor, na concepção individualista, o preconceito e a discriminação racial são manifestados por ações e atitudes de indivíduos e envolve comportamentos, palavras e atitudes racistas que uma pessoa pode direcionar contra outra com base em sua raça ou etnia. O racismo institucional, por sua vez, amplia a compreensão do racismo

ao considerar como as instituições – escolas, empresas, governo, sistema judicial – reproduzem e perpetuam desigualdades raciais, muitas vezes de maneira não intencional, mas sistemática. Já a concepção de racismo estrutural entende que o racismo está enraizado nas estruturas sociais, econômicas e políticas da sociedade, não sendo apenas uma soma das atitudes individuais ou das práticas institucionais, mas uma condição permanente que molda as relações sociais e perpetua a desigualdade racial em todos os níveis (ALMEIDA, 2019).

### ***Preconceito e discriminação racial nas organizações***

O mercado de trabalho se define pela oferta e demanda por mão de obra na economia e serve como um indicador das disparidades sociais, incluindo as discriminações raciais e de gênero. Esses aspectos são fundamentais para a estruturação das desigualdades e estão intimamente ligados à perpetuação da pobreza e da exclusão (ABRAMO, 2006).

Ainda no século XXI predomina uma hierarquia de oportunidades, posicionando os homens brancos no topo, seguidos pelas mulheres brancas, homens negros e, na base dessa pirâmide, as mulheres negras. O racismo e a discriminação racial persiste na sociedade e nas organizações. Negros enfrentam um ambiente de oportunidades desiguais, especialmente no que diz respeito ao acesso à educação. Essas condições tendem a criar e manter um tecido social impregnado de preconceitos que levam à discriminação no mercado de trabalho, resultando em piores condições de vida material e de mobilidade vertical (CACCIAMALI; HIRATA, 2005).

Em 1958, a Organização Internacional do Trabalho – OIT aprovou a Convenção nº 111, que define discriminação como:

- a) toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;
- b) qualquer outra distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou tratamento em matéria de emprego ou profissão que poderá ser especificada pelo membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de empregadores e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados (OIT, 1958).

Esta Convenção da OIT, que foi ratificada pelo Brasil, apresenta medidas destinadas a erradicar qualquer forma de discriminação no âmbito do emprego e ocupação. Ela incentiva a implementação de leis e programas educacionais relacionados ao tema, assim como a colaboração com instituições e organismos. Além disso, a convenção busca garantir a efetiva aplicação de políticas de combate à discriminação, abordando diversos pontos relevantes.

Para o Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental (IPRC, 2023), a discriminação racial no ambiente de trabalho se dá quando uma pessoa é tratada de forma desigual ou injusta por sua cor de pele, origem étnica ou cultural e qualquer outro aspecto relacionado à sua raça. A discriminação pode se manifestar de diversas formas, incluindo a recusa em contratar candidatos negros; não promovendo profissionais negros e pagando menores remunerações; e principalmente pela forma como estes são tratados, humilhados ou ignorados por sua raça.

A discriminação contra mulheres e pessoas negras ocorre, por exemplo, em situações em que um empregador opta por contratar pessoas brancas ou promover exclusivamente homens, mesmo na ausência de diferenças evidentes em termos de qualificação ou experiência. Esse tipo de discriminação é frequentemente destacado como um dos principais impedimentos à ascensão de mulheres e pessoas negras a cargos de liderança (FRANÇA; NASCIMENTO, 2023). Outros estudos nacionais com mulheres negras também revelam dificuldades de acesso e progresso na carreira (PEREIRA, 2010).

Além de enfrentarem dificuldades para progressão de carreiras e desigualdades salariais, as pessoas negras estão mais vulneráveis a sofrer assédio moral no ambiente de trabalho, mesmo

tendo respaldo do Ministério Público do Trabalho (MPT) contra o racismo e a discriminação. Tanto o gênero quanto a raça são fatores que exacerbam os cenários de exclusão em todas as esferas profissionais. Quando tais práticas ocorrem nos locais de trabalho, a Justiça do Trabalho intervém, aplicando as leis vigentes. Em casos de discriminação racial, estão previstas penalidades como multas e indenizações (JUSTIÇA DO TRABALHO, 2020).

Sobre a questão salarial, o artigo 7º, inciso XXX, da Constituição da República proíbe diferenças salariais por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece multas para casos de discriminação com base no sexo ou etnia, assegurando a isonomia salarial (artigo 461). Adicionalmente, a legislação federal contém disposições que proíbem práticas discriminatórias. A Lei 9.029/1995, por exemplo, proíbe a adoção de qualquer prática discriminatória para o acesso ao emprego ou sua manutenção, seja por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil ou idade. “Essa lei pode ser aplicada em casos de discriminação racial. Assim, se um empregado for dispensado devido a discriminação, a lei assegura sua readmissão, com o ressarcimento de todo o período de afastamento (JDT/TST, 2020).

O preconceito gera impactos negativos tanto na vida daqueles que sofrem o preconceito quanto no ambiente de trabalho. Os impactos negativos para as pessoas incluem estresse, ansiedade, insatisfação, exclusão e marginalização. Já as organizações sofrem com a maior rotatividade e com dificuldades de recrutamento, associadas a problemas reputacionais. Por último, destaca-se os riscos legais como uma consequência que as empresas podem enfrentar, caso essas vítimas apresentem denúncias de discriminação (IPRC, 2023).

### ***Raça e liderança nas organizações***

Segundo dados do IBGE (2022), as pessoas negras estão em desvantagem no mercado de trabalho quando comparadas às brancas. Esta realidade envolve maior taxa de desemprego, remuneração mais baixa, independentemente do nível educacional, e pouco acesso a posições de maior destaque nas organizações.

O Instituto Ethos (2016), em pesquisa com as 500 maiores empresas brasileiras, mostra que a participação de negros e pardos em relação aos brancos em cargos de gestão das empresas é muito inferior. Os conselhos de administração são compostos por 95,1% de pessoas brancas e 4,9% de negros; no quadro executivo, 94,2% das pessoas são brancas e 4,7% são pretos; os gerentes são compostos por 90,1% por pessoas brancas e 6,3% de negros; o quadro de supervisores é composto por 72,2% de pessoas brancas e 25,9% de pretos; no quadro geral de funcionários 62,8% é de brancos e 35,7% é de negros; por fim, a maioria dos aprendizes são negros (57,5%). Ainda de acordo com a pesquisa do Instituto Ethos (2016), a baixa participação de negros em cargos de liderança – quadro executivo, gerência, supervisão – e quadro funcional se dá por alguns motivos: para 48,3% dos respondentes da pesquisa é devido à falta de qualificação profissional de negros, 10,3% acreditam que é pela falta de interesse de negros e para 41,4% falta conhecimento e experiência das empresas para lidar com o assunto.

França e Tavares (2022) analisaram a presença de negros e negras no conjunto das empresas listadas na Bolsa de Valores. Segundo os autores, houve um aumento na representatividade desse grupo em todos os níveis ocupacionais ao longo dos últimos anos. No entanto, cabe destacar que esse crescimento está mais concentrado em cargos de menor prestígio ou em funções de entrada nas organizações.

As lideranças desempenham um papel crucial na promoção da diversidade e da inclusão nas organizações (GROYSBERG; CONNOLLY, 2013; WHITE, 2022). MacCalli *et al.* (2015) propõem, ainda, que a gestão da diversidade deve estar alinhada às políticas de gestão de pessoas, com foco em recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, sensibilização e na cultura organizacional.

Avaliar e medir a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho é outra ação importante, na medida em que permite identificar áreas que demandam maior atenção. Nesse sentido, as organizações podem levantar e analisar dados demográficos, realizar pesquisas de clima organizacional e avaliar dados de seus processos de recrutamento e seleção (IRPC, 2023). Outra estratégia para promover a diversidade racial no ambiente corporativo é adotar práticas de recrutamento e seleção inclusivas, o que envolve divulgar oportunidades de emprego em canais que alcancem diversos públicos e empregar técnicas de seleção baseadas em competências e habilidades, e menos em critérios subjetivos (AVERY; MCKAY; VOLPONE, 2012).

Reith e Rachid (2021) analisaram os programas de gestão da diversidade de 108 empresas brasileiras consideradas os melhores locais para se trabalhar e constataram que, nos escalões mais elevados e bem remunerados, os homens brancos continuam a ser majoritários. Nas posições gerenciais dessas empresas, a representação feminina é de 27% e a presença de profissionais negros é de apenas 11%. Notavelmente, das 108 empresas analisadas, apenas 33 implementam programas específicos de diversidade.

## PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa teve a finalidade de analisar as trajetórias de carreira de líderes negros(as), incluindo desafios enfrentados e estratégias de enfrentamento. Desta forma, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa e exploratória com trabalhadores negros, de ambos os sexos, que ocupam posições de liderança em suas respectivas organizações.

Para a identificação de potenciais participantes, foi feito um levantamento de líderes negros e negras no LinkedIn e outras redes sociais, bem como a partir da rede de relacionamentos da autora. O contato inicial foi feito pelas redes sociais, e-mail ou telefone. No total, 15 líderes negros(as) aceitaram participar do estudo.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma individual. A entrevista foi focada na compreensão da trajetória profissional dos participantes, em linha com o método biográfico. O roteiro, disponível no Apêndice, incluiu perguntas sobre a vida pessoal, acadêmica e profissional dos participantes e, ao longo das entrevistas, buscou-se compreender significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes dos participantes. As entrevistas, realizadas por meio de videochamada pela plataforma Google Meet, foram gravadas, com a autorização dos participantes, e integralmente transcritas. Ressalta-se que os nomes dos entrevistados e das empresas em que trabalhavam foram alterados para garantir a confidencialidade de suas identidades.

Para a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, com apoio do software Atlas.ti. Segundo Bardin (2016), este método engloba um conjunto de técnicas de análise de textos e mensagens que, por meio de procedimentos sistemáticos, permite a descrição e a interpretação de seu conteúdo. Ainda de acordo com a autora, a análise de conteúdo envolve as etapas de pré-análise, em que o pesquisador se familiariza com o material coletado, a codificação e, por fim, a interpretação.

Participaram do estudo nove mulheres e seis homens, com idades entre 25 e 46 anos, conforme Tabela 1. Com relação ao estado civil, os solteiros predominaram, assim como os profissionais com pós-graduação. Os entrevistados são de Manaus, Rio de Janeiro e São Paulo. Em relação às áreas de atuação, a maioria atua na área comercial ou industrial. Sobre os cargos, predominaram os que ocupam posição de gerente e diretor.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes

N	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Cidade	Área de Atuação	Cargo
E1	M	30	Pós-graduação	Manaus	Industrial	Coordenador de Manutenção
E2	F	30	Graduação	Manaus	Comercial	Líder de Atendimento
E3	F	31	Pós-graduação	Manaus	Comercial	Gestora de Logística Comercial
E4	M	30	Pós-graduação	Rio de Janeiro	Comercial	Analista Sr. de Sustentabilidade
E5	F	36	Pós-graduação	São Paulo	Comercial	Gerente de Grandes Contas
E6	F	38	Pós-graduação	Manaus	Comercial	Gerente Comercial
E7	M	41	Pós-graduação	Manaus	Tecnologia	Head de Produto
E8	F	26	Pós-graduação	Rio de Janeiro	Comercial	Analista Sr. de Sustentabilidade
E9	F	39	Mestrado	São Paulo	Terceiro Setor	Diretora Executiva
E10	F	32	Mestrado	São Paulo	Industrial	Gestora de Diversidade e Inclusão
E11	F	25	Graduação	Manaus	Comercial	Gerente Operacional
E12	M	46	Pós-graduação	Manaus	Terceiro Setor	Analista Técnico Sênior
E13	F	33	Pós-graduação	Manaus	Empresarial	Gerente Jurídico
E14	M	31	Graduação	Manaus	Educacional	Diretor de Escola
E15	M	30	Graduação	Manaus	Governo	Diretor Administrativo Financeiro

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### *Desafios enfrentados*

A análise das entrevistas revelou que os desafios enfrentados pelos participantes incluíram situações de racismo e discriminação, preconceito de gênero, insegurança psicológica e falta de oportunidades de carreira, conforme discutido a seguir.

### *Racismo e discriminação*

As falas dos participantes revelaram diversas situações de racismo, que ocorrem tanto de forma explícita, quanto velada.

Quando a gente fala de racismo, geralmente a gente pensa em algo muito explícito. Alguém foi chamado de macaco, alguém te barrou em um espaço, algo mais literal, sabe? [...]. Se você trabalha em um lugar que tem 30 pessoas e você é a única pessoa negra, isso acaba sendo um pouco mais implícito, né? (E4)

Eu nunca considerei como sendo uma dificuldade por ser negro, mas eu percebi algumas resistências, sim. Eu creio que vítima de racismo, não, mas talvez algumas posições ou falas. Talvez algumas falas de algumas pessoas me geraram certo desconforto. Eu acredito que nós sabemos muito bem distinguir quando a gente está sendo alvo de racismo ou não. Quando a pessoa está sendo racista ou não, que às vezes pode ser que ela nem precise utilizar essa palavra, mas talvez a postura dela ou o que ela fala nas entrelinhas, a gente percebe se a pessoa está sendo racista ou não. (E7)

Minha colega dizia, todo dia eu chegava no trabalho e ela dizia que preto quando não suja na entrada, ele suja na saída. Ela falava coisas para me agredir. (E6)

Então, em uma das empresas em que eu trabalhei precisei ir na casa de uma gestora, o porteiro me recebeu e ao me direcionar para o local que eu deveria ir eu comecei a perceber que estava indo para o meio de um estacionamento. O negócio, meio no fundo do prédio, não estava entendendo o que era, e aí eu peguei o elevador e quando eu cheguei na casa da pessoa, quando ela abriu a porta, ela fala assim, nossa, eu estava te esperando pela outra porta, por que que você está aqui na porta de serviço? (E10)

Cumpramos apontar que boa parte dos entrevistados é de origem humilde, o que parece ter contribuído para o racismo, preconceito e discriminação vivenciados (ALMEIDA, 2019).

Assim como muitas famílias migrantes de dentro do país, a gente veio para Manaus em busca de melhores condições de vida, né? Minha mãe é doméstica [...]. O primeiro bairro onde a gente veio para morar chama-se Nova Vitória. Era uma favela, uma invasão muito grande que tinha perto do distrito industrial, e aí, conforme a gente, minha mãe vai conseguindo se estabilizar a gente mudou. (E3)

A forte relação entre classe e raça é uma característica da sociedade brasileira (OSÓRIO, 2021; RIBEIRO, 2006). Conforme aponta o IBGE (2022, p. 1), “as desigualdades raciais são importantes vetores de análise das desigualdades sociais no Brasil”. Para muitos negros, viver em uma sociedade que constantemente reforça a ideia de que nossa cor é um defeito, que ser negro é sinônimo de inferioridade, gera um sofrimento profundo. Esse “defeito de cor”, expressão cunhada por Gonçalves (2006), refere-se à percepção racista que associa a cor da pele negra a uma suposta inferioridade em relação às pessoas brancas. A autora utiliza essa expressão para criticar e expor as estruturas de poder e opressão que marginalizam e desumanizam indivíduos com base na cor de sua pele. Ao longo do texto, a autora explora como esse “defeito” é, na verdade, uma construção social que busca manter o poder e a dominação sobre os negros, ao mesmo tempo em que mostra a força, a resistência e a dignidade dos personagens que, apesar dessa marca social, lutam por liberdade e justiça (GONÇALVES, 2006).

### *Preconceito de gênero e interseccionalidade*

O preconceito de gênero, relacionado à questão da interseccionalidade entre gênero e raça, também emergiu nas falas das participantes mulheres. Seus relatos sugerem que as situações de racismo que enfrentam tendem a ser potencializadas em função de seu gênero.

Venho desenvolvendo a minha carreira no corporativo, fui a primeira mulher negra da minha família a ingressar no corporativo. Mas ao longo de toda a minha jornada, [...] não só no trabalho, eu acho que existem muitas forças e muitas pessoas que tentam te atrasar mesmo, sabe? Esse mundo corporativo, ele é selvagem, você precisa ter estômago, já passei por diversas situações. (E8)

Eu precisei alisar o meu cabelo, eu precisei mudar a minha forma de me vestir, eu que sempre gostei de vestido, que sempre gostei de roupas coloridas. De repente, no meu guarda-roupa só tinha calça social preta e blusa social branca [...] porque eu me vestia o mais discretamente possível para não chamar atenção. (E5)

Conforme aponta a literatura sobre interseccionalidade, é importante considerar a combinação de dois ou mais “eixos de opressão” (COLLINS, 2002) ou “sistemas de subordinação” (CRENSHAW, 2002). Os relatos a seguir indicam que os desafios enfrentados pelas mulheres negras – e mais ainda se forem jovens e adotarem uma imagem que foge aos padrões estabelecidos – assumem contornos mais profundos.

Enfim, existem muitas camadas, né? [...]. Eu senti o racismo, eu sou uma mulher preta de pele clara, dreads, toda tatuada. Enfim, existem muitas camadas, né? A gente entende, não precisa ser dito, é o olhar, é a forma, são os detalhes ali que a gente vê. Eu falei, “sou eu, meu querido, sou eu que vou palestrar sim, sou eu que vou estar lá no palco”. Diversas outras interfaces tentam deslegitimar o conhecimento, você precisa justificar, sabe? (E8)

Não sei se o que pegava mais se era o fato de ser mulher, fato de ser uma mulher da periferia, ser o fato de ser a única mulher negra do andar, do setor e da área. Então, essa é uma pergunta que eu carreguei comigo. E ali foi quando eu entendi, e a gente ficou até numa discussão de qual era o motivo daquela resistência, daquela forma dela me tratar, se era uma questão etária, por eu ser muito mais jovem, ou era por uma questão racial. (E10)

Eu enfrentei dificuldade pela minha cor de pele e pelo fato de eu ser mulher, isso incomodava as pessoas. Assim, com 19 anos, eu estava em uma função de chefia, e o questionamento das pessoas era sempre o seguinte, será que ela está aí porque é amante de fulano? (E6)

Eu atuo com logística, então é muito homem, muito, muito masculino. As pessoas pensam que eu sou só mais uma menina que foi parar ali de alguma forma. [...]. Mas são coisas que vão acumulando, então eu vou ser sempre, em todo lugar que eu estiver, eu vou ser sempre julgada pela minha imagem. (E3)

### *Insegurança psicológica*

Além do racismo e, no caso das mulheres, do preconceito de gênero – e possivelmente como consequência das violências deles decorrentes –, diversos participantes relataram vivenciar inseguranças em relação às suas capacidades profissionais e o sentimento de que precisam “se provar” no trabalho.

Eu vejo que o maior desafio é você passar confiança para as pessoas, porque de maneira geral, por muitos motivos, nós temos as nossas inseguranças, nós temos os nossos traumas, nós temos as nossas

dificuldades, principalmente de comunicação, e eu digo que a confiança é o primeiro tijolinho que você tem que colocar para fazer qualquer coisa. (E4)

Por isso que eu falo que é difícil, eu faço terapia para isso, porque não é minha responsabilidade de mudar o mundo, mas eu vejo que a minha responsabilidade de fazer o que eu posso fazer, né? (E8)

Eu acho que às vezes as pessoas não acreditam na nossa capacidade, né? (E13)

Tem muita coisa que foi implícita e tem situações também que não chegaram a ser explícitas, mas de sentir inseguranças psicológicas, por exemplo. Isso me gera alguns picos de ansiedade, e eu me cobrar. É um processo de insegurança psicológica, de eu estar num ambiente hostil. (E7)

Passei por esse momento, de me questionar enquanto profissional, questionar minha capacidade, de tentar encontrar meu lugar no mundo, entender se realmente tem espaço para mim ali. (E10)

Eu vou colocar como maior desafio, mas é o eu acho que é mais uma preocupação do que um desafio, porque eu já aprendi a atuar neste papel que é o de me provar, chegar nos lugares e mostrar que sim. (E3)

O conceito de segurança psicológica foi inicialmente considerado em estudos sobre mudança organizacional e, posteriormente, em estudos sobre engajamento no trabalho, sendo atualmente definido uma crença compartilhada entre os membros de uma equipe de que é seguro assumir riscos interpessoais, o que inclui expressar ideias, preocupações ou problemas sem medo de ser punido ou humilhado (EDMONDSON; BRANSBY, 2023).

Pesquisas nesse campo também têm explorado a segurança psicológica entre trabalhadores negros. Segundo a literatura, a falta de segurança psicológica tende a afetar trabalhadores negros de forma desproporcional, especialmente em função do racismo e das microagressões a que são expostos. Essa insegurança psicológica nos locais de trabalho tende a reduzir sua capacidade de se sentirem seguros e valorizados (MCCORD et al. 2017; TRIANA; JAYASINGHE; PIEPER, 2015), conforme corroborado neste estudo.

As falas dos participantes também sugerem que a autocobrança e a descrença em si acaba por provocar a chamada “síndrome do impostor”. Segundo a literatura, a “síndrome do impostor” se manifesta por meio de características como a necessidade constante de se esforçar mais, autossabotagem, medo da exposição, comparação com os outros e o desejo de agradar a todos. A síndrome do impostor é um sentimento que muitas pessoas experimentam sem conseguir identificar claramente. Aqueles que se veem como impostores não acreditam nas evidências de sua competência e se consideram inferiores aos outros. Vivem com o medo de serem, um dia, descobertos como fraudes (CARVALHO, 2020). Embora não seja considerada uma doença, a síndrome do impostor é um fenômeno psíquico e social que causa sofrimento e insegurança, especialmente entre indivíduos não brancos e de grupos socialmente vulneráveis, como a comunidade LGBTQIAP+ (BERNARDO; TOZATTO, 2022).

### *Falta de oportunidades de carreira*

A falta de oportunidades de carreira foi outro aspecto que emergiu das entrevistas.

Eu já estava ali há muito tempo como analista sênior, eu via outras pessoas sendo promovidas e eu não era promovida. Eu já estava há mais de 10 anos como analista, só que eu estava há aproximadamente 4 anos já desenvolvendo projetos como líder, liderando um grupo de estagiários, liderando projetos, fazendo contratação de profissionais, participando de processos seletivos. (E5)

Eu estou com 40 anos, eu sou diretora de uma ONG, mas eu também entendo que é por uma opção minha, mas talvez se eu estivesse dentro de uma empresa, não seria uma diretora. (E9)

Vários participantes destacaram a baixa representatividade de pessoas negras em cargos de alta gestão nas organizações em que trabalham, o que também sugere as dificuldades de ascensão enfrentadas por pessoas negras.

Um fator que é universal de todos os espaços corporativos é exatamente a baixa representatividade e a baixa presença de pessoas negras, principalmente em cargos de supervisão, cargos de coordenação. Tanto que, em toda minha trajetória profissional, eu só tive uma supervisora negra. (E4)

De entrar em reuniões, e assim, eu já dei palestra por aí, já dei palestra em Vegas, na Espanha, na Argentina e tal, e eu entrei numa sala com 50 pessoas, ter 49 pessoas brancas e eu o único negro. Eu sou o único

negro, o único head negro do time, e eu não me furto de fazer provocações do tipo assim, putz, eu sofro de ser o único. (E7)

O ano passado a gente resolveu em novembro, fazer a lista dos 25 profissionais negros. Homens que estão mudando o mercado. A gente demorou uma semana para levantar 25 homens. A gente achava homens empreendedores, homens no mercado, nas corporações, em cargos em si, não tem. (E9)

De fato, a gente tem o desafio em relação à representatividade racial, especialmente de pessoas negras, retintas. Não tem pessoas pretas aqui, não tem pessoas pretas em posição de liderança. (E3)

### *Estratégias de enfrentamento*

Em linha com o segundo objetivo específico do estudo, foram identificadas quatro estratégias de enfrentamento: resiliência, capacitação, além do engajamento em iniciativas de combate ao racismo e a busca pelo letramento racial.

#### *Resiliência*

Uma importante forma de enfrentamento que emergiu na fala dos participantes foi a resiliência, definida como a capacidade de suportar ou se recuperar de forma adaptativa de fatores estressantes (AIENA *et al.*, 2015).

Eu preciso me blindar, aprender a lidar. (E8)

Eu sempre procurei não deixar me abater por isso, porque senão, se eu fosse deixar me abater por isso aí seria bem complicado, né? (E7)

Ou alguém tirava alguma brincadeira, ou falava algo que a gente não gostasse e tinha que ser resiliente de absorver aquilo ali. (E12)

A resiliência, portanto, é uma habilidade que pode contribuir para o enfrentamento de situações de racismo e outras violências (BERNDT, 2018; JONES, 2023; WATSON-SINGLETON *et al.*, 2024). Segundo Jones (2023), a resiliência pode ser desenvolvida quando a pessoa negra desenvolve uma identidade racial positiva, de forma a reforçar sua autoestima.

#### *Capacitação*

Dada a importância da qualificação para o desempenho e o acesso a oportunidades profissionais, os participantes destacaram a qualificação como uma estratégia para alcançar melhores empregos e posições.

Eu cheguei a fazer cursos pela empresa, que era para desenvolvimento de dirigentes e tudo mais. (E2)

Fazendo tudo direitinho, estudando, estando por dentro dos assuntos e desempenhando realmente um trabalho efetivo, onde eu consiga demonstrar o conhecimento através do meu trabalho, né? (E13)

Sempre procurei fazer da melhor forma e aí eu acredito muito que isso daí me permitiu acessar meios e acessar coisas. (E7)

Esse resultado evidencia a importância de programas de capacitação e desenvolvimento para trabalhadores negros como forma de ampliar suas oportunidades profissionais. Nesse sentido, Santos (2024) destaca que os avanços tecnológicos e a crescente conscientização sobre questões raciais têm proporcionado novas ferramentas de capacitação, incluindo iniciativas de inclusão digital, programas de capacitação tecnológica e plataformas voltadas à promoção da equidade racial.

Dos programas de capacitação tecnológica, pode-se destacar a Reprograma e a PretaLab. Segundo Santos (2024), a Reprograma já formou mais de 570 mulheres negras em cursos de programação e desenvolvimento de software, enquanto a PretaLab se dedica à inclusão digital e à capacitação profissional de mulheres negras na área de tecnologia.

#### *Liderança antirracista*

Boa parte dos participantes buscam se envolver em iniciativas que visam ajudar outras pessoas negras em suas trajetórias e chamar atenção para o problema do racismo e da discriminação no ambiente de trabalho.

Acho que é importante nós estarmos nesse lugar pra poder fazer esse movimento de nós puxarmos ela ali. A gente precisa, sabe, levantar a voz, amplificar a voz e não deixar que isso se reproduza, sabe? (E8)

Eu não me eximo desse meu papel de gerar incômodos quando é necessário, então esse é um dos desafios. (E7)

Eu sou essa pessoa de referência para eles, para o que tem que fazer para mais pessoas estarem lá, para que eles consigam promover pessoas negras e tal. [...]. Eu tenho a língua afiada como uma faca, e as minhas cutucadas é direto no céu e no superintendente de RH. Eu acho que esse é a principal coisa, me colocar e me fazer ser respeitada. (E3)

Na literatura, esse tipo de comportamento é definido como liderança antirracista. Nas palavras de Shah et al. (2023, p. 181):

Conceituamos líderes antirracistas como tendo consciência crítica, vontade política e compromisso para desafiar desigualdades raciais de longa data, desmantelando barreiras sistêmicas e criando novas estruturas voltadas às realidades e aspirações de populações historicamente oprimidas.

Em outras palavras, a liderança antirracista é uma abordagem de liderança que busca ativamente reconhecer, confrontar e erradicar o racismo sistêmico e estrutural nas organizações e na sociedade em geral. Essa forma de liderança não se limita a meramente reagir ao racismo, mas envolve um esforço proativo para criar ambientes inclusivos e equitativos, onde todas as pessoas, independentemente de sua raça, possam prosperar (SHAH et al., 2023).

### *Letramento racial*

Os participantes também destacaram a importância do letramento racial como necessário ao enfrentamento do racismo.

Eu vejo que a gente é tida como grande ameaça e quando a gente não tem o letramento racial, a consciência racial suficiente, às vezes a gente se deixa levar. (E8)

Há 7 anos eu começo um processo muito forte de letramento racial, então eu começo a entender o jogo que está sendo jogado. Ele é muito importante na minha carreira e na minha vida, porque eu acabo entendendo de coisas que eu vivi ao longo da carreira que eu trazia para uma responsabilidade minha, que no fundo era um racismo em que eu acabava imputando, talvez por uma incapacidade minha de conseguir alcançar certas conquistas. Então, por exemplo, dentro do meu time, eu tenho puxado um processo de letramento racial e diversidade no meu time. (E7)

O letramento racial é definido como a capacidade de compreender, reconhecer, analisar e responder criticamente às questões relacionadas ao racismo e às dinâmicas de poder associadas à raça. Esse conceito envolve não apenas o conhecimento teórico sobre raça e racismo, mas também a habilidade prática de identificar e desafiar as manifestações de racismo em diferentes contextos, sejam eles sociais, educacionais ou institucionais (LEMOS, 2022).

Jesus (2021) destaca que a reação imediata ao racismo inverte a expectativa: em vez da vítima se sentir constrangida, é a pessoa que proferiu o comentário racista que fica desconcertada – um recurso didático e eficaz. Porém, em muitas situações, a pessoa que sofre um racismo demora a entender que aquilo foi reproduzido para lhe ofender/constranger, conforme o relato a seguir.

Na ocasião de racismo velado tive uma atitude passiva, pois como é próprio dessas situações, naquele momento eu estava processando até que ponto aquilo se configurava ou não um racismo. Nesses casos, é natural se perder o “time” de ação ou reação. [...]. Fato que, das vezes que presenciei, me senti de mãos atadas. (E15)

Ainda segundo Jesus (2021), quando duas pessoas negras se posicionam contra falas racistas, isso intensifica a retaliação. A postura defensiva das gerações anteriores apresenta uma contradição em si mesma: apesar de ter transmitido às gerações atuais a ideia de uma convivência pacífica e harmoniosa com os opressores, essa sensação é insustentável. Não enfrentar os episódios de racismo gera sentimento de culpa e vergonha, deixando marcas profundas, como aquelas descritas pelas lideranças sobre os episódios de racismo vividos na infância e juventude. A longo prazo, o silenciamento também pode distorcer as percepções sobre o que é aceitável ou não,

intensificando a violência dos episódios ou sua frequência. E, como consequência mais séria, perpetua dinâmicas que sustentam o racismo como um pacto não apenas criado na escravidão, mas também recriado diariamente.

A falta de letramento racial à pessoa que sofre o racismo pode impedi-la de reconhecer atitudes preconceituosas. Conforme destaca Lemos (2022), em nosso país a negação do racismo é uma realidade marcante, o que tende a ampliar a importância desse letramento. Em suma, o maior conhecimento sobre questões raciais pode ser uma ferramenta crucial para aprimorar a compreensão das dinâmicas raciais e influenciar os processos de identidade individual e coletiva, que são moldados também por outros fatores interligados como classe social, gênero, sexualidade e contexto geográfico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo mostrou que as pessoas negras enfrentam uma série de desafios em sua trajetória profissional, em grande medida relacionados ao racismo estrutural que caracteriza a sociedade brasileira. Nas entrevistas, foi identificado que muitos participantes têm origem familiar humilde, de comunidades carentes de suas regiões, e por meio da educação conseguiram galgar voos maiores na vida profissional. Nesse sentido, o incentivo de suas mães para concluir os estudos e para a construção de suas carreiras foi um ponto destacado. Segundo Jesus (2021), as mães muitas vezes ocupam posições centrais na trajetória de seus filhos em função da ausência do pai. Também se verificou que as mulheres negras tendem a enfrentar mais desafios profissionais do que os homens, o que reforça a importância da interseccionalidade nos estudos raciais (CRENSHAW, 2002; HIRATA, 2014; KYRILLOS, 2020).

No estudo, foram identificadas as estratégias de enfrentamento desses desafios adotadas pelos participantes, incluindo resiliência, capacitação, liderança antirracista e letramento racial. Ou seja, para superar os obstáculos que aparecem no decorrer da vida dessas pessoas negras, muitos têm demonstrado resiliência, determinação e habilidades excepcionais para alcançar o sucesso em suas trajetórias profissionais. Seja se qualificando mais, trabalhando mais, entregando mais resultados do que as outras pessoas. E criando armaduras que os blindem do preconceito que os negros vão vencendo os desafios do dia a dia.

Por fim, destaca-se a percepção dos participantes em relação às políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão das organizações em que trabalham. Ficou evidenciado que a maioria das empresas possui programas de diversidade e inclusão, mas que o despreparo de colegas e lideranças para acolher essa diversidade é ainda um problema.

Nesse sentido, a criação de trajetórias de carreira mais justas e igualitárias para líderes negros parece depender de uma abordagem multifacetada, que envolva tanto desafios individuais quanto questões sistêmicas subjacentes. Somente através de um esforço coletivo e contínuo podemos construir um mundo onde o talento e a capacidade sejam reconhecidos e valorizados independentemente da cor da pele da pessoa.

Embora traga contribuições à discussão sobre liderança e raça, este estudo possui limitações que devem ser observadas. Em primeiro lugar, os participantes ficaram concentrados em poucas regiões do país e setores de atividade, o que pode ter impedido a identificação de uma maior gama de perspectivas. Nesse sentido, recomenda-se a condução de estudos mais abrangentes, tanto qualitativos quanto quantitativos. Também pode ser interessante a realização de estudos longitudinais, visando um melhor entendimento das trajetórias de carreira ao longo do tempo e da eficácia de diferentes estratégias de enfrentamento adotadas pelos líderes negros(as).

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e Cultura**, v.58, n.4, 2006.
- AIENA, B. J. *et al.* Measuring resilience with the RS-14: A tale of two samples. **Journal of Personality Assessment**, v. 97, n. 3, p. 291-300, 2015.
- ALMEIDA, S. **Racismo estrutural** (Feminismos Plurais). São Paulo: Pólen, 2019.
- AVERY, D. R.; MCKAY, P. F.; VOLPONE, S. D. Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. In: ROBERSON, Q. M. (Ed.). **The Oxford Handbook of Diversity and Work**, Oxford: Oxford University Press, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BERNARDO, L. D.; TOZATTO, A. Racismo e saúde mental da população negra no Brasil: notas para uma psicologia contemporânea. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 12, p. 436-459, 2022.
- BERNDT, C. **Resiliência: o segredo da força psíquica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.
- CACCIAMALI, M. C.; HIRATA, G. I. A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda – uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo. **Estudos Econômicos**, v. 35, n. 4, p. 767-795, 2005.
- CARNEIRO, S. Mulheres em movimento. **Estudos avançados**, v. 17, p. 117-133, 2003.
- CARVALHO, A. A. **Sou uma fraude(?): explicando a síndrome do impostor**. Tese (Doutorado em Psicologia Social), Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba 2020.
- COLLINS, P H. **Black feminist thought: knowledge, consciousness and the politics of empowerment**. 2. ed. Nova York: Routledge, 2002
- CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **The University of Chicago Legal Forum** 1, Chicago, p.139-166, 1989.
- CRENSHAW, K. Background paper for the expert meeting on gender-related aspects of race discrimination. Los Angeles: University of California, 2002.
- EDMONDSON, A. C.; BRANSBY, D. P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 55-78, 2023.
- FRANÇA, M.; NASCIMENTO, F. Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade. **Fundação Lemann**, 2023. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/BDapCkOvy0qPHPgv1AesiWLDY5l9Y8d1sDo7KWqc.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2024.
- FRANÇA, M.; TAVARES, R. Desigualdade racial e de gênero nas empresas listadas na Bolsa de Valores – Relatório 2. São Paulo: INSPER, 2022.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOMES, I.; MARLI, M., As cores das desigualdades. **Retratos – A Revista do IBGE**, v. 11, p. 15-19, 2018.
- GONÇALVES, A. M. **Um defeito de cor**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- GROYSBERG, B.; CONNOLLY, K. Great leaders who make the mix work. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 9, p. 68-76, 2013.
- HIRATA, H. Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conheça o Brasil – população – cor ou raça**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>. Acesso em: 27 dez. 2023.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. 2ª edição. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- INICIATIVA EMPRESARIAL PELA IGUALDADE RACIAL. **Índice de Equidade Racial Empresarial**. Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial, 2023.
- INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gêneros das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.
- IPRC – INSTITUTO DE PESQUISA DO RISCO COMPORTAMENTAL. **Preconceito racial no ambiente de trabalho: Perspectivas e desafios**. São Paulo: IPRC, 2023. Disponível em: <https://iprcbrasil.com.br/preconceito-racial-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 06 fev. 2024.
- JESUS, A. C. A. **Lideranças negras: reflexões sobre interseccionalidade no mercado de trabalho**. Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais). Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021.
- JONES, J. M. (2023). Surviving while Black: Systemic racism and psychological resilience. **Annual Review of Psychology**, v. 74, p. 1–25, 2023.
- JUSTIÇA DO TRABALHO, 2020. **Especial: discriminação racial no ambiente de trabalho**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/especial-discrimina%C3%A7%C3%A3o-racial-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 05 fev. 2024.
- KYRILLOS, G. M. Uma análise crítica sobre os antecedentes da interseccionalidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 28, p. e56509, 2020.
- LEMONS, A. L. C. B. **Letramento histórico e racial: as relações entre cultura histórica, aprendizagem histórica e identidade racial**. Dissertação (Mestrado em História). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2022.
- LIMA, F. Raça, interseccionalidade e violência: corpos e processos de subjetivação em mulheres negras e lésbicas. **Cadernos de Gênero e Diversidade**, v. 4, n. 2, p. 66–82, 2018.
- MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: A inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157–187, 2015.
- MCCALL, L. The complexity of intersectionality. **Signs**, v. 30, n. 3, p. 1771–1800, 2005.
- MCCORD, M. A. et al. A meta-analysis of sex and race differences in perceived workplace mistreatment. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, p. 137–163, 2017.
- MUNANGA, K. Por que ensinar a história da África e do negro no Brasil de hoje? **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, n. 62, p. 20–31, 2015.
- MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483–515, 2003.
- NUNES, S. S. Racismo no Brasil: tentativas de disfarce de uma violência explícita. **Psicologia USP**, v. 17, n. 1, p. 89–98, 2006.
- OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 111 – Discriminação em matéria de emprego e ocupação**. Genebra: OIT, 1958. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS\\_235325/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang-pt/index.htm). Acesso em: 05 fev. 2024.
- OSÓRIO, R. G. **A desigualdade racial no Brasil nas três últimas décadas**. Texto para Discussão IPEA, n. 2657. Rio de Janeiro: IPEA, 2021.
- PEREIRA, E. M. Marias que venceram na vida: uma análise da ascensão da mulher negra via escolarização em Salvador, BA. **Revista África e Africanidades**, n.8, 2010.

- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.
- REITH, S. L.; RACHID, A. Gestão da diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. **Divers@!**, v. 14, n. 1, p. 25-43, 2021.
- RIBEIRO, A. C. C. Classe, raça e mobilidade social no Brasil. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, v. 49, n. 4, p. 833-873, 2006.
- RIBEIRO, D. **Pequeno Manual Antirracista**. São Paulo: Companhia Das Letras, 2019.
- ROMARO, P.; SERRALVO, F. A. A importância dos fundamentos do ESG para as organizações: reflexos na agenda de pesquisa. **RAD - Revista Administração em Diálogo**, v. 25, n. 2, p. 1-6, 2023.
- SANTOS, G. S. B. **Promovendo profissionais negros no Brasil: O papel essencial da tecnologia para equidade racial**. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração. Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2024
- SENADO FEDERAL. **Racismo estrutural mantém negros e indígenas à margem da sociedade**. Brasília: Senado Federal, 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/01/racismo-em-pauta-2014-racismo-estrutural-mantem-negros-e-indigenas-a-margem-da-sociedade>. Acesso em: 16 fev. 24.
- SHAH, V. *et al.* Tempering applied critical leadership: The im/possibilities of leading for racial justice in school districts. **Educational Administration Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 179-217, 2023.
- TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; CARRIERI, A. P. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 46-70, 2020.
- TEIXEIRA, J. C., et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.
- TRIANA, M. D. C.; JAYASINGHE, M.; PIEPER, J. R. Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36 n. 4, p. 491-513, 2015.
- WATSON-SINGLETON, N. N. *et al.* Double-edged sword or outright harmful? Associations between strong black woman schema and resilience, self-efficacy, and flourishing. **Sex Roles**, 2024. <https://doi.org/10.1007/s11199-024-01503-z>
- WENTLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. Status of diversity initiatives in selected multinational corporation. **Human Resource Development Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 35-60, 2000.
- WHITE, J. D. How to build an anti-racist company. **Harvard Business Review**, v. 100, n. 3, p. 96-103, 2022.