

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE MA

MARIANA CLEMENTINO BRANDÃO

**À MARGEM E AMEAÇADOS: como profissionais responsáveis pela
área de diversidade navegam sua identidade de liderança marginal**

SÃO LUÍS

2024

MARIANA CLEMENTINO BRANDÃO

**À MARGEM E AMEAÇADOS: como profissionais responsáveis pela
área de diversidade navegam sua identidade de liderança marginal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix Guilherme de Araújo

SÃO LUÍS

2024

MARIANA CLEMENTINO BRANDÃO

À MARGEM E AMEAÇADOS: como profissionais responsáveis pela área de diversidade navegam sua identidade de liderança marginal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 29 de outubro de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: BRUNO FÉLIX GUILHERME DE ARAÚJO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof.^a Dr.^a.: AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Pro.^a Dr.^a.: CAMILA VIEIRA MÜLLER
Atitus Educação

Dedico esse trabalho a todos os profissionais da diversidade que lideram na marginalidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me sustentou neste intenso desafio, sobretudo nos dias exaustivos de jornada tripla entre trabalho, família e mestrado;

Aos meus queridos pais, que sempre me incentivaram aos estudos e à possibilidade de crescimento;

Ao meu porto seguro, meu amado marido Marcio, e aos meus preciosos filhos, Marina, Marcos e Manu, durante todo o período em que compreenderam minha necessidade de silêncio, me ajudaram a gerenciar meu estresse e vibravam com cada etapa vencida e, por muitas vezes, me auxiliaram nas tarefas, principalmente nas tecnológicas;

Sou eternamente grata ao meu orientador, professor Bruno Félix, sinônimo perfeito de mestre, que incentiva, motiva e persiste em nos ajudar a ultrapassar barreiras e vencermos nossos limites. Obrigada, Bruno, pela generosidade e brilhante condução do processo;

Obrigada aos meus amigos do trabalho, que partilharam de tantas expectativas, ansiedades, mas também de minha empolgação nas descobertas e aplicação dos conhecimentos no dia a dia.

“Se cada ser é só um. E cada um com sua crença. Tudo é raro, nada é comum. Diversidade é a sentença.”

(Lenine)

RESUMO

Este estudo busca compreender as diferentes formas de Identidade de Liderança Marginal vivenciadas por executivos e executivas responsáveis pela área da Diversidade e Inclusão, assim como as ameaças a tais identidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e indutiva em 66 organizações no Brasil, com foco na experiência de líderes. O modelo proposto teoriza que líderes formais os quais ocupam posições de Liderança Marginal, em que há pouca clareza de papel, recursos e confiança para o exercício de sua função, sofrem ameaças à sua identidade de liderança de forma distinta daqueles em posições mais tradicionais, como os de Finanças, Produção e Marketing. Além disso, identifica que, na interação de indivíduos em posição de desvantagem histórica com líderes tradicionais, eles podem construir três tipos de Liderança Marginal: “Parceiro de Negócios” (foco em desempenho – segmentação de fronteiras), “Reparador de Injustiças” (foco em inclusão - segmentação de fronteiras) e “Gestor de Paradoxos” (foco em desempenho e inclusão – integração de fronteiras). Por último, os resultados apontam que as ameaças às identidades dos líderes responsáveis pela diversidade e inclusão variam de acordo com o tipo de Liderança Marginal construído. Enquanto os Parceiros de Negócios” e o “Reparador de Injustiça” tendem a ser vistos como falsos representantes ou inábeis politicamente, o “Gestor de Paradoxos” tende a ser rotulado como “Isentão”.

Palavras-chave: liderança marginal; ameaças a identidade, diversidade e inclusão; identidades; teoria das fronteiras; paradoxos.

ABSTRACT

This study aims to understand the different forms of Marginal Leadership Identities experienced by executives responsible for Diversity and Inclusion, as well as the threats to such identities. To this end, a qualitative and inductive research was conducted in 66 organizations in Brazil, focusing on their experience as leaders. The proposed model theorizes that leaders who occupy positions of Marginal Leadership, in which there is little role clarity, resources and trust for the performance their role, suffer threats to their leadership identity in a different way from those in more traditional positions, such as Finance, Production and Marketing. Furthermore, it identifies that in the interaction of individuals in a position of historical disadvantage and with traditional leaders, they can build three types of Marginal Leadership: “Business Partner” (focus on performance – boundary segmentation), “Injustice Repairer” (focus on inclusion - border segmentation) and “Paradox Manager” (focus on performance and inclusion - border integration). Finally, the results indicate that threats to their leadership identities vary according to the type of Marginal Leadership constructed. While the Business Partners” and the “Injustice Repairer” tend to be seen as misrepresentative or politically unskilled, the “Paradox Manager” tends to be labelled as “Fence sitter”.

Keywords: marginal leadership; threats to identity; diversity and inclusion; identities; border theory; paradoxes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 IDENTIDADE DE LÍDER E AMEAÇA À IDENTIDADE.....	13
2.2 AMBIGUIDADE DA LIDERANÇA E DA DIVERSIDADE	15
2.3 TEORIA DAS FRONTEIRAS	17
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	19
3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS, DEMOGRAFIA DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	19
4 ANÁLISE DE DADOS	23
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5.1 LIDERANÇA MARGINAL E AMEAÇAS À IDENTIDADE ADVINDAS DE LÍDERES TRADICIONAIS	26
5.2 IDENTIDADES DE LIDERANÇA MARGINAL	29
5.3 AMEAÇAS À IDENTIDADE ADVINDAS DOS VALIDADORES DE SUAS IDENTIDADES DE LIDERANÇA MARGINAL.....	33
6 DISCUSSÃO	37
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
7.1 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	40
7.2 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	41
7.3 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era em que o discurso relativo à identidade de líderes tem sido frequentemente associado à promoção do respeito à diversidade, ao aprendizado, ética e sustentabilidade (Petriglieri & Peshkam, 2022). Entretanto, na busca por entregar aos *stakeholders* ações associadas a essa identidade socialmente responsável, o que vemos são muitas promessas não cumpridas (Arciniega, 2021). Líderes de área de diversidade nas organizações, por exemplo, são frequentemente apresentados como responsáveis por gerar transformações profundas quanto ao grau em que ambientes de trabalho são inclusivos para grupos em desvantagem histórica (Nkomo et al., 2019). No entanto, na prática, relatos de conflitos entre objetivos humanistas e pragmáticos no dia a dia de seus trabalhos são abundantes (Spaaij et al., 2020). Como resultado, a diversidade segue como uma meta organizacional mais presente em discursos que em práticas (Martins, 2020) e permanece à margem da ação organizacional e da literatura sobre liderança (Dennissen et al., 2019; Janssens & Steyaert, 2019).

Essa posição periférica de líderes formais responsáveis pela área diversidade se manifesta em seu status reduzido nas estruturas de poder das organizações (Greene & Kirton, 2023). Estudos sugerem que, apesar de estarem em uma posição com elevado potencial para responder às expectativas de *stakeholders* por organizações mais inclusivas, esses líderes carecem de credibilidade (Marais et al., 2020) e frequentemente precisam defender a necessidade de suas funções diante de colegas mais orientados pelo desempenho em si (Park, 2020; Park & Liang, 2020). Assim, líderes responsáveis pela área de diversidade precisam recorrentemente

defender sua existência em posições de liderança para poderem oferecer melhores oportunidades de carreira para indivíduos pertencentes a grupos em desvantagem histórica (Van Knippenberg et al., 2020). Apesar da importância desse tema, nota-se uma necessidade de responder à seguinte questão de pesquisa: como líderes marginais, como os que lidam com a finalidade de promover a diversidade em organizações, reagem às pressões paradoxais às quais são submetidos e à constante descrença quanto aos objetivos que devem buscar alcançar em seus cargos? (Samdanis & Özbilgin, 2020).

De forma a promover esse avanço, foi realizado um estudo qualitativo e indutivo com executivos e executivas responsáveis pela área de Diversidade e Inclusão em 66 organizações no Brasil, com foco em sua experiência como líderes. O estudo objetivou compreender as diferentes formas de Identidade de Liderança Marginal vivenciadas por esses profissionais, assim como as ameaças a tais identidades. Ainda que ocupassem uma posição de liderança em níveis hierárquicos superiores, os entrevistados se caracterizam como líderes marginais - *insiders* com laços fracos com o *establishment*, presos entre objetivos e valores conflitantes (Petriglieri & Peshkam, 2022). O conceito de liderança marginal envolve líderes que, embora ocupem cargos de destaque nas empresas, são percebidos como figuras internas que não são completamente integradas ou aceitas. A falta de limites claros deixou esses líderes expostos às expectativas contrastantes no exercício de sua função. Na busca por navegar no contexto dessas contradições (Noon & Ogbonna, 2021), alguns participantes relataram o que se interpreta como a construção de uma identidade ocupacional paradoxal, enquanto outros narraram circunstâncias que se dividiram

entre identidades humanistas e pragmáticas. O modelo teórico proposto identifica para cada uma dessas situações um tipo de ameaça à identidade de líder.

Este estudo traz implicações para a literatura. No âmbito das identidades de cargos (Ma & Peng, 2019), adotou-se uma abordagem baseada em fronteiras para examinar como os indivíduos contribuem para a construção de uma identidade de papel em cargos com expectativas pouco claras. Por outro lado, na perspectiva da Teoria da Identidade, observa-se como indivíduos possuem tantos “eus” quanto os grupos de pessoas com os quais interagem, ou seja, tantas identidades são assumidas por líderes quanto redes distintas de relacionamentos nas quais ocupam posições e desempenham papéis. (Stryker & Burke, 2000).

Dessa forma, ao combinar as perspectivas da Teoria da Identidade (Stryker, 1980; Stryker & Burke, 2000) e da Teoria das Fronteiras (Ashforth et al., 2000; Hall & Richter, 1988), contribuiu-se para a compreensão de como a identidade de papel dos líderes de diversidade é moldada pela preferência por fronteiras mais integradoras ou segmentadoras entre valores humanistas e pragmáticos. Isso expande o debate sobre a adaptação a papéis preexistentes para a construção de cargos a partir de comportamentos agênticos (Ma & Peng, 2019), particularmente relevante em um contexto em que líderes enfrentam demandas crescentes em cargos recentemente criados.

Além disso, o estudo amplia a literatura sobre identidade de liderança ao destacar os desafios enfrentados por líderes marginais na ausência de um modelo comportamental claro, evidenciando como eles gerenciam a dualidade entre humanismo e pragmatismo (Smith et al., 2018). Por fim, a pesquisa colabora para a compreensão das ameaças à identidade (Felix & Santos, 2024; Cunningham et al.,

2023) ao examinar não apenas aquelas provenientes de grupos oposicionais, mas também aquelas de grupos validadores da identidade, oferecendo uma visão mais realista desses desafios no contexto do trabalho.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IDENTIDADE DE LÍDER E AMEAÇA À IDENTIDADE

A construção da identidade de liderança envolve múltiplos níveis de autoconstrução, incluindo o individual, relacional e coletivo (Brewer & Gardner, 1996). A abordagem adotada neste estudo propõe uma concepção que abrange esses três níveis, reconhecendo que a liderança é um processo social e mutuamente influente (Petriglieri & Peshkam, 2022). O primeiro elemento desse processo é a internalização individual da identidade de líder ou seguidor, no qual os indivíduos a incorporam em seu autoconceito (DeRue et al., 2009). Em seguida, entra em ação o reconhecimento relacional, que ressalta a importância do vínculo percebido entre os indivíduos (Sluss & Ashforth, 2007). Por fim, o endosso coletivo da identidade de liderança reforça e potencializa, ainda mais, essa construção, ao situar o indivíduo dentro de um grupo socialmente reconhecido como líderes ou seguidores (Brewer & Gardner, 1996).

Ao considerar a identidade de liderança nestas três dimensões, reconhecemos que o seu desenvolvimento está diretamente ligado à construção de relacionamentos contrastando, assim, com uma concepção estática e hierárquica da liderança. Desse modo, observa-se um expressivo destaque na dinâmica social e relacional envolvida na formação da identidade de líderes (Petriglieri & Peshkam, 2022). Tal abordagem sugere que a liderança é uma relação recíproca, enfatizando a importância das interações sociais na construção conjunta das identidades de líder e seguidor. Ao fazer isso, insere-se em uma discussão existente sobre o processo de

desenvolvimento da liderança, enriquecendo, assim, o seu entendimento de natureza fluida e social (Collinson, 2005).

Para atender aos recentes pedidos de definição da liderança como um processo de influência social e mútua, e não focado em traços do líder (Uhl-Bien et al., 2014), é crucial que teorias de liderança esclareçam os mecanismos pelos quais os relacionamentos e identidades dos líderes são formados. Este artigo se fundamenta em pesquisas anteriores que teorizam como um processo pelo qual indivíduos desenvolvem colaborativamente relacionamentos, explicando por que alguns são percebidos como líderes enquanto outros, como seguidores (DeRue & Ashford, 2010; Epitropaki et al., 2017). Apesar do foco está direcionado apenas na identidade do líder, e não na do seguidor, foi adotada essa abordagem pelo fato de que possibilita sustentar que indivíduos cocriam suas respectivas identidades de liderança na relação com outros aspectos importantes (Petriglieri & Peshkam, 2022). Assim, a relação com seguidores, bem como a que se desenvolve com outros líderes, é vista aqui como fundamental para compreender como um líder se define como tal.

Compreender esse processo torna-se especialmente relevante em contextos onde a liderança é cada vez mais caracterizada por diferentes expectativas e julgamentos de outros significantes (Zhang et al., 2015). À medida que mais pessoas com quem interagem internalizam identidades de liderança, que são mutuamente reconhecidas e coletivamente endossadas, líderes tendem a desenvolver autoconceitos mais estáveis a respeito de quem são nesse papel relacional (Ashforth & Schinoff, 2016). Ao utilizar uma visão de identidade de liderança como fruto de um processo interacional que envolve reivindicar e conceder o status de líder, tem-se

como consequência o destaque do papel do outro no processo de se construir como líder.

No caso específico de líderes responsáveis pela área de diversidade em organizações, essa perspectiva é especialmente relevante devido à variação nas expectativas que outros possuem a respeito de quem são (Petriglieri & Peshkam, 2022). Ao mesmo tempo em que alguns indivíduos parecem endossar a identidade de líderes daqueles que ocupam essa posição, outros a contestam (Felix & Santana, 2024), o que nos leva ao conceito de Ameaça à Identidade. Ela se refere a uma discrepância percebida entre a identidade atual de um indivíduo e potenciais ameaças a essa identidade (Piening et al., 2020). Tais ameaças podem se originar de diversas fontes, a exemplo das mudanças no ambiente organizacional, feedback negativo ou confrontos com informações ou eventos que desafiam a autoimagem do indivíduo (Bataille & Vough, 2022).

Neste artigo, as ameaças à identidade derivam de uma percepção de que outros invalidam a maneira como o líder age em relação à diversidade. Nessas circunstâncias, os indivíduos podem manifestar uma variedade de respostas psicológicas e comportamentais, que podem incluir defesa, negação, adaptação ou até mesmo a redefinição da identidade, tudo isso com o intuito de restaurar o senso de coerência e autoestima (Brown, 2022). Tal prática reforça a importância de se compreender tanto as identidades de líderes em uma dada posição, como os tipos de ameaças à identidade que eles vivenciam.

2.2 AMBIGUIDADE DA LIDERANÇA E DA DIVERSIDADE

A pesquisa, caracterizada por sua abordagem qualitativa, inicialmente direcionou-se para uma população executiva que, apesar de sua crescente influência, havia recebido pouca atenção acadêmica. Ao longo do processo, identificou-se a interconexão entre as narrativas dos informantes sobre suas lutas para se ajustarem ao ambiente organizacional e articular uma filosofia de diversidade, e trabalhos acadêmicos sobre identidade de líder e paradoxos de diversidade (McBride et al., 2024). Foi notado também que o estudo da liderança tem evoluído para uma compreensão mais dinâmica e contextualizada, afastando-se de visões unilaterais e hierárquicas (Petriglieri & Peshkam, 2022). Tem crescido a perspectiva de que líderes são vistos como indivíduos que emergem e operam em interações sociais, com sua identidade desempenhando um papel crucial (McBride et al., 2024). A obtenção e manutenção dessa identidade requer um trabalho contínuo de definição e validação do papel de líder, influenciando suas ações e oportunidades de liderança (DeRue et al., 2009).

A literatura também destaca a ambiguidade inerente à diversidade nas organizações, que pode variar conforme o contexto e ser moldada por diferentes perspectivas (Nadiv & Kuna, 2020). A predominância de perspectivas unilaterais ora focadas em valores humanista, ora em valores pragmáticos, tem sido criticada, enquanto se observa uma necessidade crescente de reconhecer e explorar as diversas facetas da diversidade na pesquisa e na prática organizacional (Post et al., 2021). Líderes marginais, como aqueles em papéis de Diversidade e Inclusão nas Organizações, enfrentam desafios únicos ao lidar com a ambiguidade de suas funções e identidades. Eles não se encaixam completamente nas normas dominantes e muitas

vezes enfrentam conflitos ao definir seu papel e propósito dentro da organização (Petriglieri & Peshkam, 2022).

A reflexão sobre a diversidade, especialmente entre os aspectos culturais e individuais, emerge como uma área de foco significativa (Meng et al., 2023). Enquanto as organizações buscam equilibrar a assimilação de diferentes culturas com a promoção da individualidade, os líderes responsáveis pela promoção da diversidade enfrentam o desafio de lidar com paradoxos inerentes à diversidade organizacional (Nadiv & Kuna, 2020). Embora tenham sido identificadas várias facetas das reflexões sobre a diversidade nas organizações, há uma lacuna na compreensão de como os líderes enfrentam e integram essas demandas por valores humanistas e performance em sua prática (Konrad et al., 2021). Investigar como os executivos de diversidade nas organizações enfrentam esses desafios pode fornecer insights valiosos sobre como lidar efetivamente com as complexidades da diversidade nas organizações contemporâneas. Para entender como esses líderes marginais negociam as dinâmicas entre demandas pró-inclusão e pró-resultado financeiro, foi utilizada a Teoria das Fronteiras.

2.3 TEORIA DAS FRONTEIRAS

Líderes marginais da área de diversidade frequentemente precisam escolher como lidar com as ambiguidades envolvidas no exercício de seu cargo (Petriglieri & Peshkam, 2022). No presente estudo, a Teoria das Fronteiras foi empregada como abordagem sensibilizadora para compreender as dinâmicas entre as possíveis identidades de liderança emergentes. A Teoria das Fronteiras discute sobre como indivíduos categorizam objetos, espaços, sujeitos e interações para construir, manter

e alterar fronteiras que demarcam domínios diferentes na vida (Ashforth et al., 2000). Essa abordagem teórica tem sido utilizada, por exemplo, em pesquisas sobre gestão de identidade em empresas familiares (Knapp et al., 2013) e identidades profissionais e pessoais (Felix et al., 2018; Felix et al., 2023c; Araujo et al., 2015).

Segundo essa teoria, fronteiras separam domínios uns dos outros, se caracterizando como coconstruções simbólicas que determinam onde começam e terminam diferentes aspectos da nossa existência, como o âmbito privado e público, ou trabalho e lar (Savard & Dagenais-Desmarais, 2023). Um domínio é “um espaço cognitivo que inclui o que está contido dentro do campo delimitado por uma fronteira (Kreiner et al., 2006). Por exemplo, dias de trabalho e de fim de semana, ou colegas de trabalho e amigos, podem ser considerados como domínios que se opõem e que são separados uns dos outros com distintos graus de permeabilidade – grau em que aspectos de um domínio se conectam com aspectos de outro (Clark, 2000).

Assim, um líder responsável pela área de Diversidade pode criar fronteiras impermeáveis – grossas e fortes – entre propósitos humanistas ou pragmáticos de performance, e isso significa que essa pessoa tenderia a escolher entre um ou outro propósito, segmentando-os. Entretanto, essa pessoa poderia também adotar fronteiras permeáveis (finas, fracas) entre essas duas abordagens, o que significa dizer que ela tenderia a integrar esses dois propósitos (Petriglieri & Peshkam, 2022). No entanto, na vida real, fronteiras se manifestam como dimensões opostas de um *continuum*, e não como categorias bipolares (Ashforth et al., 2000), um indicativo de que pessoas podem adotar níveis intermediários de preferências por integrar ou segmentar domínios.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo, foi empregado o método da teoria fundamentada (Glaser & Strauss, 1967), realizando uma pesquisa qualitativa e indutiva com executivos responsáveis pela área de Diversidade e Inclusão em 66 organizações no Brasil, com foco em sua experiência como líderes. A escolha do método foi realizada em razão da ausência de teorização prévia sobre o fenômeno. Assim, a revisão da literatura apresentada anteriormente não serve como uma teoria confirmatória, mas sim como uma abordagem sensibilizadora que iluminou nossa ida ao campo.

As opções teóricas e metodológicas se alicerçam em escolhas ontológicas fundamentadas no construtivismo, no qual a realidade é considerada como subjetiva e socialmente construída. Em termos epistemológicos, o estudo é interpretativo e foca no entendimento dos fenômenos a partir da perspectiva de como os indivíduos significam suas experiências.

3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS, DEMOGRAFIA DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

Foram entrevistados 66 líderes responsáveis pelas áreas de Diversidade e Inclusão em organizações privadas brasileiras. Em razão do método adotado, optou-se por uma estratégia semiestruturada na realização das entrevistas. Dessa forma, o protocolo utilizado atuou somente como um guia geral, e não como um roteiro palavra por palavra para a condução das entrevistas, as quais foram gravadas com permissão e transcritas profissionalmente.

A escolha de examinar o caso de líderes responsáveis pela área de Diversidade e Inclusão como no Brasil especificamente se deve a: a) a existência de uma população altamente diversa, o que aumenta a relevância da área de Diversidade e Inclusão; b) a caracterização da área de Diversidade e Inclusão como um exemplo de Liderança Marginal, como já apresentado neste estudo.

Os entrevistados foram recrutados com base em uma lista de 550 líderes da área de Diversidade e Inclusão obtida a partir de um registro de participantes de líderes com função em uma base de dados de um evento direcionado para o tema. Ao comporem a lista, os participantes assinalaram que permitiam eventuais contatos para a participação em pesquisas. Essa lista foi fornecida por uma organização sem fins lucrativos que treina líderes para tal função.

Os líderes foram convidados por e-mail para participar da pesquisa através de um e-mail que explicava seu propósito. No e-mail, foi introduzido o conceito de Liderança Marginal e solicitado que apenas aqueles que se identificassem com ele manifestassem sua intenção de colaborar no estudo. Entre os convidados, os 43 que responderam positivamente foram entrevistados, e indicaram outros 23 indivíduos através do método de amostragem de bola de neve (Von Borell et al., 2014).

Assim, embora a maior parte dos entrevistados seja caracterizada por pessoas que buscam treinamento através dessa organização, uma quantidade relevante de entrevistas foi conduzida com indivíduos que vieram de outras fontes, acarretando, pois, uma ampla gama de perspectivas.

Os entrevistados variaram amplamente em termos de idade, raça, gênero, experiência no cargo e no mercado do trabalho em geral. As idades dos entrevistados variaram de 31 a 66 anos, com uma média de 46,8 anos. O tempo de experiência no

cargo variou de 2 (critério mínimo) a 8 anos, com a maioria dos entrevistados sendo do sexo feminino (70,2%). A maioria dos entrevistados (56,6%) é homossexual, miscigenada (47,5%) e atua no mercado em geral entre 4 e 38 anos. Em linha com os princípios da amostragem teórica, procurou-se identificar entrevistados com características diversas, o que permitiu comparar continuamente se os padrões identificados em algumas entrevistas se repetiam em observações subsequentes.

Dessa forma, o princípio da amostra teórica conduziu a estratégia de acesso ao campo. Os entrevistados deram consentimento informado por escrito de acordo com a Declaração de Helsinque, que estabelece diretrizes fundamentais para garantir a segurança, o respeito à dignidade e o bem estar dos participantes em pesquisas.

- 1) Poderia falar um pouco sobre sua trajetória profissional até aqui?
- 2) O que te motivou a começar a trabalhar com Diversidade?
- 3) Como você se capacitou e se mantém atualizado(a) para esse cargo?
- 4) Suas expectativas relacionadas ao trabalho neste cargo foram cumpridas? Justifique.
- 5) Explique qual é a posição hierárquica do seu cargo na estrutura organizacional.
- 6) Qual é o seu cargo hoje? Há quanto tempo você ocupa essa posição? E há quanto tempo está nesta organização?
- 7) Quais são suas atribuições neste cargo?
- 8) Você lidera quantas pessoas? Quais são as funções delas? Qual é a função de seu/sua líder imediato(a)?

- 9) Quais são as principais dificuldades do seu cargo? Como você busca superá-las? Você obtém ajuda de alguém ao buscar superar esses desafios? Quem são essas pessoas e que tipo de ajuda é oferecida?
- 10) Há apoio organizacional para o exercício do seu cargo? Se sim, que tipo de apoio? Houve mudanças ao longo do tempo até chegar a esse cenário atual?
- 11) Você poderia exemplificar um momento em que se sentiu bem-sucedido no cargo?
- 12) Você poderia exemplificar um momento em que se sentiu malsucedido no cargo?
- 13) Que iniciativas/práticas de diversidade você oferece? Poderia exemplificar?
- 14) Como a empresa em que você trabalha busca promover o trabalho e oferecer oportunidades de desenvolvimento para pessoas em desvantagem histórica? Você acredita que essas práticas são bem-sucedidas em seus propósitos? Poderia justificar?
- 15) O que seria uma política/prática de diversidade bem-sucedida para você? Poderia exemplificar?
- 16) A sua filosofia quanto à diversidade nas organizações é compartilhada por membros da sua organização? Em que aspectos sim, em que aspectos não? Quem apoia e quem não apoia?
- 17) Como você espera que as políticas/práticas pró-diversidade e inclusão nas organizações evoluam com o passar do tempo?

Figura 1: Protocolo de Entrevistas
Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

Durante o processo iterativo de coleta e análise de dados, foi gerado um conjunto de memorandos e três tipos de códigos, alinhado ao sugerido por Gioia et al. (2013). Os códigos de primeira ordem geralmente se iniciaram por verbos no gerúndio e foram usados para descrever aquilo que se interpretou sobre como ocorriam nos dados. Esses códigos iniciais foram agrupados em códigos de segunda ordem, mais abstratos e menos descritivos em seus significados. Finalmente, os códigos de segunda ordem foram agrupados em dimensões agregadas, que são códigos de significado teórico mais abrangente (Eisenhardt et al., 2016) e que alicerçaram a construção do modelo teórico.

Todo o processo foi encerrado quando novas coletas e análise de dados não foram mais capazes de gerar códigos relevantes (saturação teórica), e as categorias mais centrais foram arranjadas em um modelo teórico, tal qual apresentado na seção de resultados. O protocolo de entrevistas deixou de ser revisado após a entrevista de 52 indivíduos, e nenhum novo código surgiu após a entrevista de número 56. A Figura 2 ilustra a estrutura de dados derivada desse processo de codificação, que formou as categorias centrais as quais fundamentam a construção do modelo.

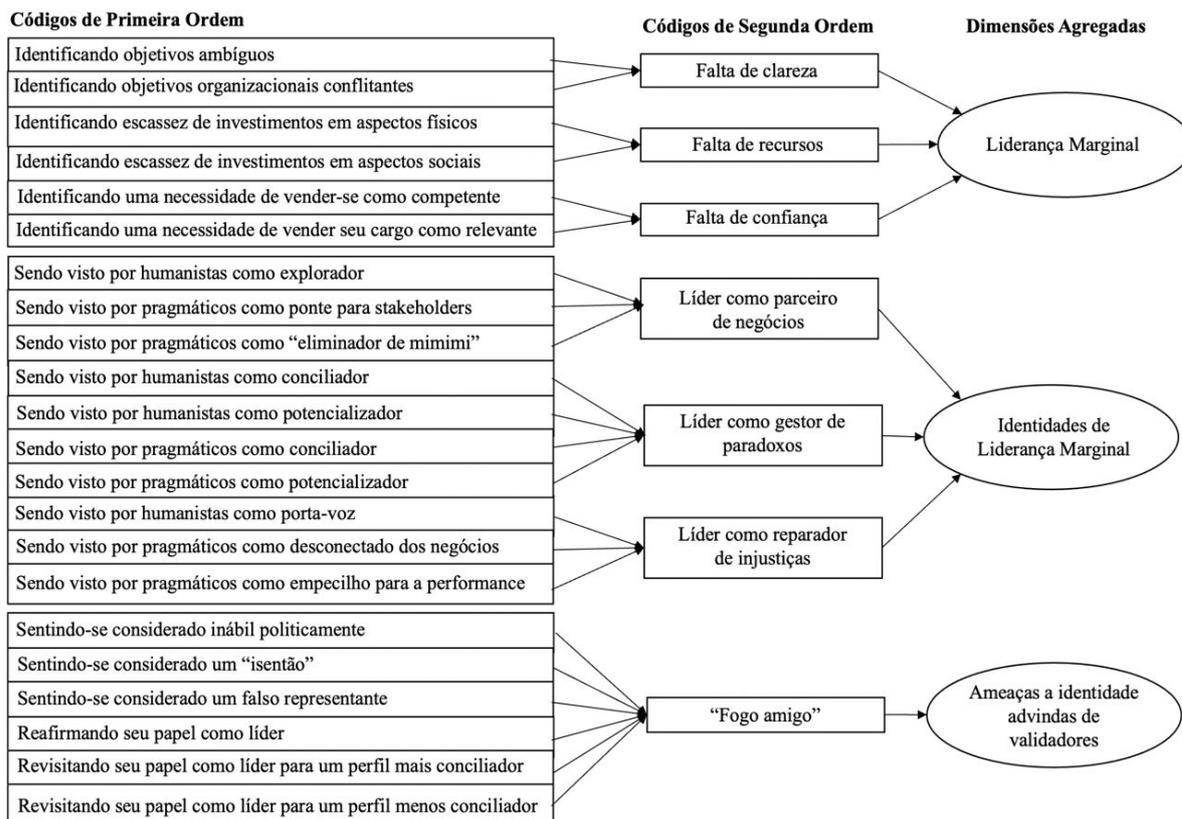


Figura 2: Estrutura de dados

Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 5

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se a teoria substantiva que construída para compreender as diferentes formas de Identidade de Liderança Marginal vivenciadas por executivos responsáveis pela área de Diversidade e Inclusão, assim como as ameaças a tais identidades. O modelo teoriza que indivíduos com posições de Liderança Marginal, em que há pouca clareza de papel, recursos e confiança para o exercício de sua função, sofrem ameaças à sua identidade de liderança advindas de Líderes Tradicionais.

Além disso, identifica, também, que, na interação com indivíduos em posição de desvantagem histórica e com líderes tradicionais, eles podem construir três tipos de Liderança Marginal: “Parceiro de Negócios” (foco em desempenho), “Reparador de Injustiças” (foco em inclusão) e “Gestor de Paradoxos” (foco em desempenho e inclusão). Por último, teoriza que as ameaças a suas identidades de liderança variam de acordo com o tipo de Liderança Marginal construído. Enquanto os Parceiros de Negócios” e o “Reparador de Injustiça” tendem a ser vistos como falsos representantes ou inábeis politicamente, o “Gestor de Paradoxos” tende a ser rotulado como “Isentão”. A seguir, o detalhamento de cada um desses resultados, sintetizados na Figura 3.

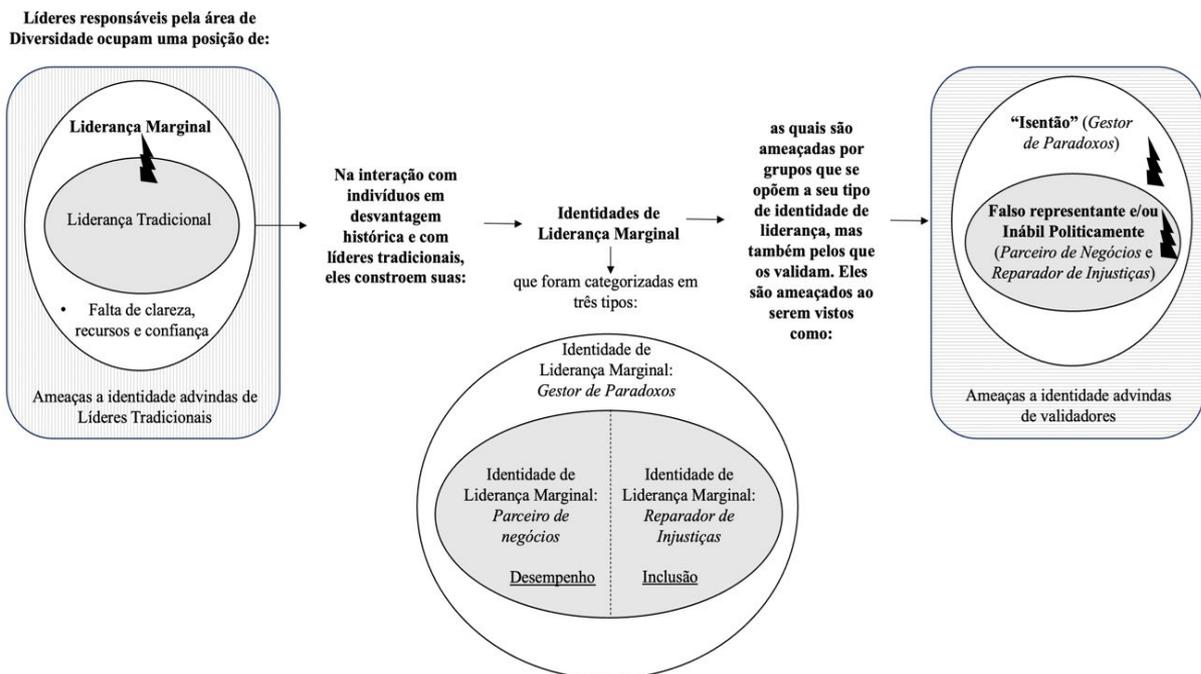


Figura 3: Modelo Teórico
Fonte: Elaborado pela autora

5.1 LIDERANÇA MARGINAL E AMEAÇAS À IDENTIDADE ADVINDAS DE LÍDERES TRADICIONAIS

Os primeiros achados se referem às ameaças à identidade que os líderes marginais entrevistados vivenciam a partir das suas interações com líderes tradicionais. Foram recorrentes os relatos da existência de uma falta de clareza quanto aos seus papéis, de recursos para executá-los e confiança para cumprir suas metas.

A falta de clareza se deveu principalmente ao fato de que as expectativas quanto ao papel que desempenham como líderes variavam muito de acordo com o líder com quem interagia e com o momento vivenciado pela organização. Diversos relatos indicam que, por vezes, era esperado que eles promovessem a diversidade e a inclusão como um valor que existe não como um meio, mas como um fim em si próprio. No entanto, em outros momentos, houve uma percepção generalizada de que eles deveriam promover a diversidade desde que ela levasse a melhores impressões

dos clientes, retenção de funcionários estratégicos ou melhorias no clima organizacional, por exemplo. Assim, diante dessa falta de clareza quanto ao seu papel enquanto líderes da área de diversidade e inclusão, os entrevistados passam por situações em que veem seus *selves* enquanto líderes ameaçados. O relato a seguir ilustra esse achado:

É um tremendo desafio ser uma líder da área de Diversidade. A gente não tem muita certeza do que se espera. Uma hora querem que a gente promova bem-estar, dizem que a diversidade é um valor por si. Mas basta um mês de resultados ruins para que me perguntem como eu vou fazer para a diversidade dar lucro. Difícil. Assim, eu me sinto sempre em cheque. Não dá para focar simplesmente em direcionar sua ação para algo porque alguém mais poderoso vai te criticar em algum momento (RP23).

Um segundo fator que leva líderes marginais a se sentirem ameaçados em sua identidade de liderança é a falta de recursos para executarem seus trabalhos. Líderes tradicionalmente encontram recursos humanos e financeiros, por exemplo, para cumprir suas metas de captar clientes, executar projetos e investir em capacidade de produção. Contudo, segundo os entrevistados, foi recorrente o relato de que, apesar dos discursos amplos de apoio à diversidade, é frequente a sensação de que não há recursos suficientes para investir em diversidade e inclusão, tal como quando isso exige maiores investimentos em mudança em infraestrutura, desenvolvimento de tecnologia e contratação de mais indivíduos em posição de diversidade. Os relatos a seguir ilustram isso:

Eu já trabalhei liderando o RH e agora estou com a pauta da Diversidade. Conversando com outros líderes um dia, conversarmos com os orçamentos das nossas áreas. Não só orçamentos, mas disponibilidades em termos de suporte, essas coisas, para fazermos as coisas girarem. De longe, eu sou a área com menos recurso, e isso me coloca em um status inferior, com certeza (RP47).

É fácil falar que investe em diversidade quando se trata de fazer um cartaz para um evento ou quando se trata de contratar uma gerente mulher. Coisas pontuais assim são mais tranquilas. E quando se trata de comprar softwares para que funcionários cegos tenham condições de trabalhar? E quando se trata de construir rampas para melhorar a mobilidade de cadeirantes? Nessa hora fica um grande ponto de interrogação, e aí a gente vê que insistir nessas necessidades nos faz ser estigmatizados (RP29).

Em ambos os casos, fica evidente que líderes considerados tradicionais não veem, frequentemente, com bons olhos alguma insistência de líderes responsáveis pela área de diversidade e inclusão por maiores investimentos em aspectos como de infraestrutura ou equipamentos. Segundo diversos entrevistados, isso faz com que seu senso de autoestima como líderes seja afetado.

O terceiro fator comumente encontrado para caracterizar as ameaças à identidade de líderes marginais se refere à falta de confiança. Processos de liderança envolvem confiança por abarcarem designações de poder e responsabilidade a outros. Segundo diversos entrevistados, líderes das áreas mais tradicionais das organizações, como as Financeira, de Produção e Logística e Vendas, a título de exemplo, são respeitados em sua autonomia de conhecimento e caráter para realizarem ações alinhadas com os propósitos da organização. Todavia, não foram raros os relatos de que, como líderes responsáveis pela diversidade e inclusão em organizações, eles não sentem que essa mesma confiança. Diversos entrevistados disseram notar falta de autonomia e uma descrença de que vão atuar de acordo com os propósitos da organização. Para eles, isso os posiciona em um status marginal na hierarquia da organização e gera ameaças à identidade originadas de outros líderes em posição mais consolidada.

Eu sinto que não confiam em mim. Eles não dão autonomia, tem uma desconfiança a cada passo que eu dou. Tudo precisa ser revisado. Sinto que

eles sempre que têm receio de que eu fale algo que gere uma polêmica, que eu crie um senso de protecionismo, que eu desagrade gregos ou troianos. Eu claramente sou uma líder que está sempre em uma posição lateral, meio subalterna, sujeita a controle (RP50).

Esse relato mostra algo recorrente nos dados: a falta de confiança envolve tanto o risco de que sejam excessivamente protecionistas às causas dos grupos minoritários, como também de que façam algo que cause uma polêmica ou que represente uma gafe ou incapacidade de entender os limites de como agir a favor da diversidade.

5.2 IDENTIDADES DE LIDERANÇA MARGINAL

Em seguida, a pesquisa busca compreender quais são as identidades mais comumente construídas dentre os entrevistados, como líderes marginais responsáveis pela área de diversidade e inclusão nas organizações. Adotando uma perspectiva mais relacional para a identidade de liderança, entendeu-se que elas são construídas por meio de um processo mediante o qual indivíduos realizam clamores por uma certa identidade, que podem ser ou não validadas por outros. Da mesma forma, seguidores realizam clamores por certas identidades que também têm a possibilidade de serem ou não aceitas.

Nesse contexto, o estudo identificou três tipos de identidades mais recorrentes entre os entrevistados. A primeira se refere ao líder como um “parceiro de negócios”. Nesse caso, o líder era visto por outros gestores e liderados mais pragmáticos como pontes para um melhor diálogo com stakeholders que possuem demandas elevadas por performance. Essa identidade permitia que eles construíssem uma identidade codificada como “eliminador de mimimi”, ou seja, um líder de diversidade e inclusão

que supostamente não daria voz a eventuais demandas de minorias consideradas excessivas ou protecionistas. Por outro lado, esses mesmos indivíduos que adotam essa identidade de liderança foram vistos por aqueles mais simpáticos às demandas de grupos em desvantagem históricas como exploradores e defensores das maiorias. Isso mostra uma certa heterogeneidade nas identidades construídas e revela que uma mesma identidade tende a ser valorizada e validada por um grupo e estigmatizada por outros. Os relatos a seguir ilustram essa ideia.

Eu me vejo com um líder da área de diversidade que precisa fazer as pessoas entenderem que ser diverso gera resultados. Tem um mercado consumidor diverso e temos que ter diversos aqui dentro para nos ajudar a fazer melhores negócios com esse mercado. É para todo mundo. Mas vira e mexe eu vejo pessoas dizendo que eu sou um explorador, quando digo que uma pessoa muda, cega, uma mulher, um gay podem dar lucro. Dizem que eu estou tentando usar as pessoas. Elas não conseguem pensar no ganha/ganha (RP8).

Na minha gestão o meu foco é fazer algo que seja bom pra todos. A empresa precisa lucrar, lucro é bom para todos. Isso aqui é uma empresa, meu papel é lucrar. E tento fazer isso por meio da diversidade, por causa do meu cargo. É natural. Aí eu vejo que, por eu agir assim, vários líderes das áreas mais protagonistas me veem como parceiro, como alguém com quem eles podem contar para vender mais, para produzir melhor, para inovar. Sou um aliado deles (RP56).

Eu lidero por resultados. Eu sou uma líder de diversidade, mas estou aqui para manter a empresa viva e próspera. Por eu pensar assim, eu sou vista de forma diferente da última pessoa que ocupou esse cargo [...]. Eles me veem como alguém fundamental para acabar com esse vitimismo, esse monte de protecionismo e reclamação que a gente sabe que existe por parte das minorias. Não é que não haja preconceito e exclusão. A gente sabe que há. Mas o que eu combato é o mimimi, e os outros líderes percebem isso (RP22).

Esses relatos mostram indivíduos que constroem suas identidades como “parceiros de negócios”, que se aproximam do centro do poder organizacional e se aliam à identidade dominante dos que entendem que o papel dessa área consiste em fazer a empresa lucrar.

Outro grupo bastante recorrente foi o que se constitui como “reparador de injustiças”. Estes tendem a entender que, no processo de colonização histórica do Brasil, uma série de injustiças foram cometidas com negros e indígenas, mulheres e indivíduos pertencentes a outros grupos em desvantagem, como deficientes físicos e não heterossexuais. Eles entendem que seu papel na liderança que ocupam é essencialmente social e de reparação histórica e que o lucro não é seu objetivo fim. A maioria entende que o lucro pode ser uma consequência dessa reparação de uma dívida histórica com os menos favorecidos, mas que ela não deve ser a meta central de sua atuação.

Segundo seus relatos, eles são vistos como porta-vozes pelos grupos em desvantagem histórica e como desconectados dos negócios ou um empecilho para a performance por parte daqueles que os apoiam. Assim, eles lideram a partir da margem, sem se identificar com líderes tradicionais. Os trechos de entrevista a seguir ilustram essa categorização.

Eu deixo claro e todo mundo sabe que eu estou aqui para gerar diversidade, equidade e inclusão. Para corrigir erros históricos da nossa sociedade, no que está ao meu alcance. É essa a pessoa que eu sou como líder de diversidade. E é muito gratificante pra mim saber que muita gente aqui me vê como porta-voz. Na semana passada mesmo, uma pessoa que usa cadeira de rodas me disse isso e fez valer meu dia (RP35).

Eu fui chamada para essa vaga e eu sei que eu sou uma líder que está aqui para fazer diversidade mesmo, no sentido mais forte da palavra. Dar as condições para as pessoas se sentirem parte. É isso que eu penso, é assim que eu sou vista. E justamente por isso eu sei que o meu CEO, o diretor financeiro e a de marketing, que são as pessoas que mais batem de frente comigo, me veem como alguém que não está se preocupando com lucro, que está desconectada da *vibe* deles e que até impede o lucro. Me veem como um obstáculo. Criaram a vaga só para inglês ver (RP38).

Desta forma, os que se identificam como “reparadores de injustiças” são aqueles que entendem que estão na organização com o papel de promover justiça, equidade e inclusão. Para esses, sua liderança deve ocorrer de forma independente e deve ocorrer a parte de uma posição marginalizada, alijada dos espaços ocupados por aqueles que chamaram de líderes tradicionais.

Por último, categorizou-se os chamados “Gestor de paradoxos”. Nesse caso, os líderes não fazem uma escolha entre liderar a partir do centro do poder organizacional (“parceiro de negócios”) ou a partir da margem (“reparadores de injustiças”). Diferentemente, sua identidade reflete uma crença em liderar considerando negócios e reparação de injustiças não como uma escolha, mas como um paradoxo a ser gerenciado. Assim, eles entendem que reparar injustiças é um meio para promover negócios e vice-versa. Os trechos de entrevistas mostrados a seguir mostram isso.

Não é fácil essa posição, porque há expectativas muito variadas sobre quem a gente tem que ser. Eu tenho uma coisa meio yin e yang, de achar que eu não vou ser nem só uma coisa e nem só outra. Eu acredito que preciso ajudar no lucro sim, mas não maquiando ações de diversidade. Meu papel é incluir para que as pessoas possam dar lucro. Dar lucro para que a gente possa incluir mais pessoas em posição de desvantagem. É assim que eu me vejo (...). Ao eu acho que tanto os que apoiam a diversidade, as minorias, como as pessoas que são meio que céticas, vamos dizer assim, me veem como alguém que potencializa, que cria pontes tanto para que a empresa vá bem, como para que ela, sei lá, faça seu papel social, sabe? (RP63).

Pra mim, você tem que assoviar e chupar cana. Tem que criar um ambiente de trabalho mais justo, colocar as minorias pra dentro, mas também não dá pra fazer só isso e achar que está bom. Tem que fazer acontecer. Tem que dar resultado. Eu bato muito na tecla do clima organizacional, de entender como as minorias pensam, então eu acho que eu sou uma pessoa que bate escanteio e cabeceia, sabe? [...] O pessoal que é mais progressista tende a gostar de mim porque me veem como alguém que consegue criar pontes, abrir portas, conciliar interesses (RP18).

Esses exemplos mostram expressões como “assoviar e chupar cana” e “bater escanteio e cabecear”, expressões do linguajar popular brasileiro que representam a necessidade de fazer simultaneamente atividades que em geral são vistas como excludentes. Como diz o RP2, “é preciso um *mindset* diferente; eu preciso performar por meio da diversidade e preciso promover diversidade a partir dos recursos que eu gero, preciso mostrar resultado para ampliar e justificar os investimentos”. Dessa forma, apesar de ambos serem líderes da área de inclusão e diversidade, a maneira como constituem suas identidades nessa posição influenciam o lugar ocupado por cada líder no exercício de sua função.

5.3 AMEAÇAS À IDENTIDADE ADVINDAS DOS VALIDADORES DE SUAS IDENTIDADES DE LIDERANÇA MARGINAL

Apesar de o senso comum apontar que as ameaças à identidade vivenciadas por líderes marginais que respondem pela área de diversidade e inclusão seriam estigmatizadas apenas por grupos que se opõem à polaridade que defendem, os resultados mostraram dados mais complexos. Tanto os que escolhem liderar a partir do centro de poder organizacional (parceiro de negócios) e os que lideram a partir da margem (reparadores de injustiças), como os que lideram gerenciando o paradoxo entre performance e inclusão (gestor de paradoxos) relataram ameaças às suas identidades.

De forma surpreendente, as ameaças à identidade, vivenciadas por “Parceiros de Negócios” e “Reparadores de Injustiças”, mostraram-se similares e foram classificadas em dois grupos: o primeiro deles foi o de “falsos representantes”. Neste caso, os grupos sociais validadores consideraram que eles não foram firmes o

suficiente ao defender o ponto de vista que alicerça a formação daquele tipo de identidade.

No caso a seguir, um líder com a identidade de parceiro de negócios relata ser ameaçado em sua identidade por ser visto ou como alguém que não representa suficientemente os interesses do grupo de apoio dessa identidade, ou que não tem a habilidade política de interpretar os discursos esperados quando eles são demandados:

Olha, eu tenho essa postura mais de ver diversidade como um caminho para performar melhor, o que no nosso setor de educação é muito verdade. O Marco [nome fictício] é um exemplo de alguém que pensa como eu, mas que vive me contestando. Ele diz que eu tinha que ser mais escrachado nessa ideia de que o fim é o resultado financeiro. Quando eu tento negociar mais, ele diz que eu não estou representando bem os interesses da liderança [...] Mas ao mesmo tempo, ele mesmo reclamou que eu tinha que ter mais jogo de cintura, que tinha que ter uma atuação mais política numa vez em que a gente performou mal em um indicador de diversidade em que o pessoal do ESG ficou bravo. Ele achava que nesse caso eu tinha que dar um jeito de aprovar mais ações de diversidade. Então a impressão que eu tenho é de que nessa posição eu sempre vou receber crítica, seja por ser mole demais e ceder às pautas ou por não ter sido boa o suficiente para aprovar políticas pró-diversidade (RP65).

Assim, as reclamações se avolumam tanto pelo fato de o funcionário ora não ser mais “escrachado” na busca por defender a visão da diversidade como parceira de negócios e ora em não saber se posicionar politicamente em favor dessa causa.

É curioso notar que, em ambos os casos, as críticas ocorrem dos próprios indivíduos que teoricamente validariam essas identidades. Algo similar ocorre com líderes mais alicerçados na ideia de “reparadores de indiferenças”, como mostra o relato a seguir.

As críticas que mais doem são as que vem dos que achei que iriam apoiar [...]. São as pessoas que mais se beneficiam do meu trabalho, pessoas de grupos em prejuízo histórico, mas que acabam colocando defeito em tudo [...]. Uma

vez uma lésbica, que é preta, veio dizer que eu, como lésbica e líder de diversidade apenas finjo que represento a diversidade, porque as beneficiadas das políticas de gênero geralmente são mulheres brancas, enquanto as pessoas pretas beneficiadas geralmente são homens e héteros. Ela colocou na minha testa o rótulo de uma falsa representante. Eu entendo o ponto dela, mas acho que as coisas vão melhorando de forma gradual. Por outro lado, houve uma mulher também que me criticou porque ela acha que eu fui dura demais em um caso de acusação de assédio contra uma mulher, ela acha que me faltou habilidade para contornar a situação [...]. Isso machuca porque a crítica dos que se beneficiam com como as coisas são, a gente já espera que aconteça. Mas isso para mim foi uma surpresa, pelo menos a frequência em que isso ocorre (RP12).

De forma similar ao exemplo anterior, as críticas vieram principalmente pelo fato de a líder em questão em um caso apenas fingir que representa a diversidade e em outro ter sido dura demais ao defender uma mulher. Obviamente, não se pretende aqui contestar as críticas nem a líderes, apenas teorizar sobre as interações. Fica claro que questões de interseccionalidade fizeram parte da ameaça à identidade vivenciada no caso em que a seguidora entendeu que não houve representação forte o suficiente, assim como receios de estigma vieram à tona quando a líder foi criticada por ter sido excessivamente dura ao se manifestar contra um caso de assédio.

No entanto, os “Gerenciadores de Paradoxos” também se viram contestados. No exemplo a seguir, uma líder que atua com uma identidade de reparadora de injustiça destacou como pessoas que se encaixam na posição de minoria a criticaram em sua atuação:

Já teve um caso que foi assim: um cara que é gay disse que eu sou isentão, que eu tinha que escolher um lado. Que apoiar os gays e ao mesmo tempo dar a entender que eu acho que diversidade de orientação sexual é bom estrategicamente para a empresa seria uma contradição [...] Certamente, isso é muito ruim, me faz me sentir meio sem saída (RP61).

Um dia desses uma mulher preta chegou pra mim que achava legal que eu esteja sempre falando sobre a questão racial nas políticas de contratação e de carreira aqui na empresa. E eu sorrindo, crente que estava abafando. Mas aí

ela falou: 'só falta agora você se decidir, se você quer trabalhar pelos pobres ou pelos ricos'. Eu disse que não entendi, e ela disse que eu tinha que sair de cima do muro porque ao mesmo tempo que eu fazia isso, eu também sempre digo que diversidade pode ser um caminho para a empresa ter mais resultados também [...] Sim, ela me vê como alguém que não se posiciona, em cima do muro [...] Não gosto disso, claro, né? Parece que meu trabalho não é reconhecido por quem mais tinha que valorizar (RP26).

Nesses casos, é possível inferir que adotaram uma mentalidade de dilema no sentido de não conseguir enxergar promoção à diversidade e resultados financeiros como um paradoxo, mas sim como um dilema. As ameaças à identidade relatadas nesse caso refletem uma visão de que é necessária uma escolha entre ambas as polaridades. Mostram também o termo "Isentão", que tem sido usado no contexto político brasileiro em relação a políticos de centro, como uma forma de depreciar os que possuem uma posição paradoxal.

Capítulo 6

6 DISCUSSÃO

Este estudo possui implicações para a literatura. No que se refere ao campo de identidades de cargos (Crocetti et al., 2014; Ma & Peng, 2019), foi usada uma abordagem baseada em fronteiras para explorar como indivíduos ajudam a criar uma identidade de papel em cargos para os quais não há clara construção de expectativas prévias. Adotou-se as perspectivas da Teoria da Identidade (Stryker, 1980; Stryker & Burke, 2000) e da Teoria das Fronteiras (Ashforth et al., 2000, Hall & Richter, 1988), contribuindo, assim, para a literatura de identidade de cargos ao mostrar como a identidade de papel de líderes responsáveis pela área de diversidade em organizações é influenciada pelas preferências dos indivíduos por fronteiras mais integradoras ou segmentadoras entre os valores humanistas e pragmáticos que pressionam sua atuação.

Desse modo, percebe-se a expansão da discussão do “adequar-se a um cargo com papéis preexistentes” (Ma & Peng, 2019), para “construir um cargo a partir de comportamentos agênticos”. Isso é fundamental em um cenário em que cada vez mais líderes trabalharão em cargos recentemente criados para atender a demandas de transformações de mercado (Warrick & Cady, 2023; Galanti et al., 2023).

O estudo também contribui para a literatura sobre a construção de identidade de liderança. Geralmente, essa literatura tende a focar na identidade de profissionais para os quais há expectativas claras em termos de valores (Smith et al., 2018). Assim, a maior parte da revisão teórica sobre identidade de liderança tende a explorar processos de trabalho de identidade, por meio dos quais indivíduos gerenciam a

tensão entre expressar seu *self* de maneira autêntica e adequar-se às expectativas sociais (Felix et al., 2023).

Ressalte-se que a pesquisa colabora para o arcabouço teórico ao mostrar que, no caso de líderes marginais, no entanto, a falta de um modelo comportamental claramente estabelecido demanda que esses profissionais enfrentem a dualidade entre humanismo e pragmatismo de maneira mais consciente e autoral. Mostra-se, portanto, como eles se engajam em processos de jogos de identidade (Ibarra & Petriglieri, 2010), pelos quais buscam experimentar *selves* provisionais até que se sintam mais seguros de performar identidades em situações nas quais seus posicionamentos são vistos como mais arriscados. Assim, possibilitou-se ampliar a visão sobre a construção da identidade de liderança para jogos de identidade, e não apenas trabalho de identidade, como também para uma visão mais processual sobre o tema.

Finalmente, a investigação também apresenta um acréscimo na literatura de ameaças a identidades. Diversos estudos têm sido realizados para analisar como indivíduos respondem às ameaças a identidades de organizações (Piening et al., 2020) e ocupacionais (Murphy & Kreiner, 2020; Felix et al., 2023a). Por outro, há também quem tem se dedicado a estudar ameaças a identidades de indivíduos no contexto do trabalho (Felix et al., 2023b).

Esta análise foi inserida, especificamente, em um debate existente sobre a identidade de liderança (Felix & Santos, 2024; Cunningham et al., 2023), acrescentando para essa literatura o direcionamento da atenção para cargos periféricos e emergentes, em vez de focar nas posições tradicionais e centrais das estruturas de poder. Além disso, foram exploradas tanto as ameaças à identidade

vindas de grupos prototipicamente oposicionais quanto aquelas oriundas de grupos que, teoricamente, seriam validadores dessa identidade. Dessa forma, a pesquisa oferece uma visão mais realista e não estereotipada das ameaças à identidade no cotidiano de trabalhadores.

Capítulo 7

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo possui implicações para a prática organizacional. Preliminarmente, é essencial que o conceito de Liderança Marginal seja amplamente difundido, permitindo que líderes em tais posições tenham uma compreensão mais profunda das escolhas e implicações que envolvem assumir esse papel. Se os líderes marginais ignorarem o fato de estarem em um posto menos provido de clareza, recursos e confiança, podem se deparar com decepções e desafios que poderiam ser previamente vistos. Assim, a difusão do conceito de Liderança Marginal, proposto por Petriglieri e Peshkam (2022) e abordado neste estudo, precisa ser mais efetiva e, conseqüentemente, melhor compreendida.

Em seguida, a reflexão sobre as diferentes formas de liderança, seja a partir do centro- apoiando uma abordagem mais pragmática ou humanista -, ou da margem - adotando uma visão paradoxal -, pode ser altamente relevante para oferecer a esses líderes um mapa conceitual mais claro sobre como atuar. As pressões sob líderes marginais são intensas, e a consciência das diversas possibilidades de posicionamento pode ser crucial para que esses profissionais desenvolvam maior clareza ao enfrentar pressões organizacionais e desafios em nível micro, permitindo lidar com demandas conflitantes inerentes a essas situações.

Por fim, o modelo apresentado pode ser igualmente valioso para que os indivíduos que interagem com líderes marginais – especialmente aqueles que atuam como fontes de validação para suas identidades de liderança marginal – reconsideram

o grau de exigência e as possíveis ameaças à identidade que, em certos momentos, podem impor e a esses líderes. As ameaças advindas de grupos que deveriam, teoricamente, oferecer suporte frequentemente se revelam como desestimulantes, gerando desânimo e uma sensação de que o trabalho dos líderes marginais não fará diferença positiva. e fontes de desânimo e desesperança de que seu trabalho venha a fazer uma diferença positivo. Assim, sugere-se que esses indivíduos reavaliem suas interações, e considerem se suas observações são mesmo pertinentes ou se, na verdade, estão impondo uma pressão desproporcional e até injusta sob os líderes marginais.

7.2 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa apresenta limitações que podem ser exploradas em estudos futuros. Inicialmente, todos os entrevistados eram Líderes Marginais responsáveis pela área de Diversidade e Inclusão em empresas. No entanto, o fenômeno de ameaças à diversidade a líderes marginais pode ocorrer de maneira mais ampla, abrangendo, também, aqueles que ocupam outras funções. Assim, sugere-se que pesquisas mapeiem igualmente as ameaças a identidade de Liderança Marginal vivenciadas por outros líderes responsáveis por áreas como Aprendizagem & Desenvolvimento, Segurança no Trabalho e Environment, Social e Governance (ESG) (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Adicionalmente, a pesquisa ocorreu em um dado momento no tempo e espaço, a saber, dentre os anos de 2022 e 2024 e no Brasil, país altamente diverso e que é considerado, por exemplo um dos destinos turísticos mais atrativos para pessoas de diferentes raças e orientações sexuais (Von Borell et al., 2014). Seria interessante

replicar este estudo em outros contextos, com populações mais homogêneas e com maiores restrições à ideia de diversidade e inclusão. Além disso, é possível que a área de Diversidade e Inclusão passe a ganhar maior força política e se torne mais estratégica para organizações, deixando, assim, de estar tão à margem. Assim, sugere-se pesquisas longitudinais que mapeiem a evolução dos significados dessa área *vis-a-vis* outras mais tradicionais ao longo do tempo.

Por fim, o estudo concentrou-se apenas em mapear as ameaças à diversidade enfrentadas por esses indivíduos, sem explorar como eles respondem a essas ameaças. A literatura de *coping responses* para ameaças a identidade é extensa e pode fornecer *insights* valiosos sobre as consequências dessas ameaças ao *self*. Seria, especialmente, interessante analisar tais respostas ao longo do tempo, além das tradicionais respostas de manter ou ressignificar a identidade ameaçada (Petriglieri, 2011). Estudos recentes têm mostrado formas menos dicotômicas de responder a essas ameaças (Felix et al., 2023b; B., & Santana, 2024), o que parece ser muito promissor, especialmente para o grupo de “Gestores de Paradoxos.

7.3 CONCLUSÃO

Neste estudo, teorizou-se que líderes que em posições de Liderança Marginal, caracterizadas por baixa clareza de papel, recursos limitados e falta de confiança enfrentam ameaças à identidade de liderança de forma distinta das direcionadas aos líderes em posições mais tradicionais, como os de Finanças, Produção e Marketing.

Identificou-se também que, na interação com indivíduos em posição de desvantagem histórica e líderes tradicionais, esses líderes podem adotar três tipos distintos de Liderança Marginal: “Parceiro de Negócios” (foco em desempenho –

segmentação de fronteiras), “Reparador de Injustiças” (foco em inclusão - segmentação de fronteiras) e “Gestor de Paradoxos” (foco em desempenho e inclusão – integração de fronteiras). Além disso, teorizou-se que as ameaças à identidades desses líderes variam conforme com o tipo de Liderança Marginal adotado. Enquanto os “Parceiros de Negócios” e o “Reparador de Injustiça” podem ser vistos falsos representantes ou inábeis politicamente, o “Gestor de Paradoxos” tende a ser rotulado como “Isentão”. Dessa forma, oferece-se uma visão detalhada dos desafios à identidade construída por Líderes Marginais responsáveis pela área de diversidade e inclusão em organizações.

REFERÊNCIAS

- Araujo, B. F. V. B., Tureta, C. A., & de Araujo, D. A. V. B. (2015). How do working mothers negotiate the work-home interface? *Journal of Managerial Psychology, 30*(5), 565-581.
- Arciniega, L. C. (2021). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organization, 28*(2), 228-246.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 111-137.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.
- Bataille, C. D., & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review, 47*(1), 93-115.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83-95.
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human relations, 75*(7), 1205-1237.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measure, 3*(20), 37-46.
<https://doi.org/10.1177/001316446002000104>
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human relations, 58*(11), 1419-1442.
- Crocetti, E., Avanzi, L., Hawk, S. T., Fraccaroli, F., & Meeus, W. (2014). Personal and social facets of job identity: A person-centered approach. *Journal of Business and Psychology, 29*, 281-300.
- Cunningham, J. L., Sondag, L., & Ashford, S. J. (2023). Do I dare? The psychodynamics of anticipated image risk, leader-identity endorsement, and leader emergence. *Academy of Management Journal, 66*(2), 374-401.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2019). Diversity networks: networking for equality? *British Journal of Management, 30*(4), 966-980.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627-647.

- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In L. M. Roberts & J. E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations* (pp. 217-236). Psychology Press.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1113-1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 104-129.
- Felix, B., & Santana, J. (2024). Under pressure: how leaders react to identity threats related to their paradoxical leadership. *Cadernos EBAPE*. BR.
- Felix, B., Galon, S. Z., & Amaro, R. D. A. (2023c). How do women balance multiple roles during the post-maternity-leave period? *Community, Work & Family*, *26*(2), 1- 18.
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2023a). 'Being accepted there makes me rely less on acceptance here': cross-context identity enactment and coping with gender identity threats at work for non-binary individuals. *The International Journal of Human Resource Management*, *35*(10), 1-32.
- Felix, B., Mello, A., & Von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(5), 805-828.
- Felix, B., Tiussi, B. L., Mahadevan, J., Dias, R. C. (2023b). The great pretenders? Individuals' responses to threats to their remote worker identities. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1224548. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1224548>
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, *13*(2), 30-44.
- Gioia D. A., Corley K. G., Hamilton A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, *16*, 15–31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Transaction.
- Greene, A. M., & Kirton, G. (2023). "Doing the Right Thing" and "Making a Difference": The Role of Personal Ethical Values in Diversity and Inclusion Consulting. *Journal of Business Ethics*, *19*(1), 1-13.

- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213- 223.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A practice-based theory of diversity: Respecifying (in) equality in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 518-537.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, 26(4), 333-355.
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both diversity and meritocracy: Managing the diversity-meritocracy paradox with organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180-2206.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341.
- Ma, J., & Peng, Y. (2019). The performance costs of illegitimate tasks: The role of job identity and flexible role orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 144-154.
- Marais, M., Joly, C., Meyer, M., Jaeck, M., Kessari, M., Andiappan, M., & Dufour, L. (2020). Legitimizing a Diversity Policy in a Challenging Environment: A Case Study of a French Business School. *Management International*, 24(1), 56-71.
- Martins, L. L. (2020). Strategic diversity leadership: The role of senior leaders in delivering the diversity dividend. *Journal of Management*, 46(7), 1191-1204.
- McBride, A., Howe, L. C., Gooty, J., & Banks, G. C. (2024). Seeing with counterfactual lenses: Alternative assumptions at the intersection of leadership and identity. *The Leadership Quarterly*, 35(2):101769.
- Meng, W., Xu, Z., Abuliezi, Z., Lyu, Y., & Zhang, Q. (2023). Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate. *Frontiers in Psychology*, 14(1), 1052732.
- Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative sciences*, 11(4), 141.
- Murphy, C., & Kreiner, G. E. (2020). Occupational boundary play: Crafting a sense of identity legitimacy in an emerging occupation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 871-894.

- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517.
- Noon, M., & Ogbonna, E. (2021). Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 619-638.
- Park, S. (2020). Size matters: Toward a Contingency Theory of diversity effects on performance. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 278-303.
- Park, S., & Liang, J. (2020). Merit, diversity, and performance: Does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance? *Public Personnel Management*, 49(1), 83-110.
- Petriglieri, G., & Peshkam, A. (2022). Stranger leaders: A theory of marginal leaders' conception of learning in organizations. *Academy of Management Journal*, 65(4), 1240-1273.
- Petriglieri, J. L. (2011). Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals' identities. *Academy of Management Review*, 36(4), 641-662.
- Piening, E. P., Salge, T. O., Antons, D., & Kreiner, G. E. (2020). Standing together or falling apart? Understanding employees' responses to organizational identity threats. *Academy of Management Review*, 45(2), 325-351.
- Post, C., Muzio, D., Sarala, R., Wei, L., & Faems, D. (2021). Theorizing diversity in management studies: New perspectives and future directions. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2003-2023.
- Samdanis, M., & Özbilgin, M. (2020). The duality of an atypical leader in diversity management: the legitimization and delegitimization of diversity beliefs in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 101-119.
- Savard, Y. P., & Dagenais-Desmarais, V. (2023). Work-family spillover of satisfaction: The moderating role of domain boundary strength and identity salience. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 599-623.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of management review*, 32(1), 9-32.

- Smith, P., Haslam, S. A., & Nielsen, J. F. (2018). In search of identity leadership: An ethnographic study of emergent influence in an interorganizational R&D team. *Organization Studies*, *39*(10), 1425-1447.
- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2020). "We want more diversity but...": Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, *23*(3), 363-373.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin/Cummings.
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, *63*(4), 284-297
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The leadership quarterly*, *25*(1), 83- 104.
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, *6*(1), 75-92.
- Von Borell, B. F. A, Teixeira, M. L. M., Cruz, P. B., & Malini, E. (2014). Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(18), 2489- 2509. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743470>
- Warrick, D. D., & Cady, S. H. (2023). Is your organization prepared to manage tsunami change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, *59*(2), 337-340.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 538-566.