

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

EVERSON FRAGA DAS MERCÊS

**LIDERANÇA MARGINAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE: Construção de
identidades e navegação de paradoxos organizacionais**

VITÓRIA

2025

EVERSON FRAGA DAS MERCÊS

**LIDERANÇA MARGINAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE: Construção de
identidades e navegação de paradoxos organizacionais**

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

Orientador: Prof^a. Dr^a. Rozelia Laurett.

VITÓRIA

2025

EVERSON FRAGA DAS MERCÊS

LIDERANÇA MARGINAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE: Construção de identidades e navegação de paradoxos organizacionais

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

Aprovada em 23 setembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Rozelia Laurett
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. Bruno Felix Guilherme de Araujo
Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Atilio Peixoto Soares Junior
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof.^a Dra. Claudia Sofia Lourenço Dias
Universidade da Beira Interior/Portugal e pesquisadora do NECE-UBI - Research Center in Business Sciences

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Dono da minha vida, Aquele que sopra o fôlego em cada dia. Foi Ele quem me concedeu força, sabedoria, paciência, saúde e discernimento para sustentar-me nesta jornada. A Ti, único Deus, rendo toda honra e toda glória. Esta vitória é Tua e este trabalho Te pertence.

Aos meus pais, Sebastião Geraldo das Mercês e Maria Fraga das Mercês, meu exemplo de vida. Obrigado por me ensinarem a ser íntegro, a lutar pelos meus objetivos e por transmitirem valores que levo comigo diariamente. Sou fruto da formação e do caráter que recebi de vocês.

À minha esposa, Micheli Gomes Garcia das Mercês, minha maior motivação. Presente de Deus na minha vida, obrigada por estar ao meu lado em todos os momentos, compreendendo as noites e fins de semana em que estive ausente devido aos estudos. Obrigado pela paciência, pela ajuda constante, pelas orações e pela sabedoria com que me apoia. Conseguimos, meu amor! Mais uma etapa vencida, mais uma vitória para a nossa história.

A minha orientadora Professora Dr^a Rozelia Laurett, pela confiança e garra no projeto e pela generosidade em compartilhar seu conhecimento, sempre apontando os melhores caminhos. Minha gratidão será permanente, assim como a amizade que aqui se fortaleceu.

Aos colegas de turma, que compartilharam comigo os desafios desta caminhada, e a todos os professores, mestres e doutores da Fucape, que marcaram nossa trajetória com tanto ensino e inspiração. Meu agradecimento também a toda a equipe da instituição, que contribuiu de forma essencial para a realização deste trabalho.

“Tu me cercaste por detrás e por diante, e
puseste sobre mim a tua mão. Tal conhecimento
é para mim maravilhosíssimo; tão alto que não
o posso atingir”

(Salmos 139: 5 e 6)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral compreender como líderes de diversidade, caracterizados como líderes marginais, gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, constroem sua identidade de liderança por meio de processos de reivindicação e concessão, e podem ser integrados nas estruturas organizacionais e com isso fortalecendo suas identidades de liderança. A pesquisa compreendeu três estudos, do gerenciamento do paradoxo à proposição de soluções práticas. A primeira pesquisa investigou como líderes em diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, explorando dinâmicas e estratégias para navegar entre esses polos divergentes. A segunda pesquisa aprofundou a compreensão sobre a reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade e a concessão dessa identidade pelos seus liderados. O terceiro estudo propôs um *framework* de pilares práticos, que possibilita a integração de líderes em diversidade, tidos como líderes marginais, nas estratégias organizacionais, fortalecendo suas identidades de liderança e garantindo que suas contribuições sejam devidamente reconhecidas. As duas primeiras pesquisas utilizaram metodologia qualitativa baseada na *Grounded Theory*, por meio de entrevistas com 23 líderes de diversidade de organizações brasileiras. A primeira pesquisa revelou três dimensões integradas no gerenciamento do paradoxo: Sustentação da Cultura Inclusiva, Gestão Instrumental da Diversidade e Atuação Política Adaptativa, demonstrando que líderes criam sistemas dinâmicos onde instrumentalidade e humanização se reforçam mutuamente. A segunda pesquisa identificou uma Abordagem Integradora para Reinvidicação e Concessão de Identidade de Líder, onde a reivindicação ocorre por meio de Valor Estratégico, Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora, enquanto a concessão manifesta-se em Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relações de Confiança e Impacto Transformador na Diversidade. O terceiro estudo apresentou um *framework* com três pilares que devem estar alinhados com o gerenciamento do paradoxo entre as abordagens de instrumentalidade e humanização: Capacitação Contínua, Definição de Papéis e Responsabilidades, e Alinhamento Estratégico das iniciativas de Diversidade. O estudo demonstra que líderes marginais são capazes de converter tensões paradoxais em vantagens competitivas organizacionais. Fortalece também a compreensão sobre como esses líderes desenvolvem competências distintivas,

legitimam sua posição e contribuem para ambientes organizacionais de alta performance e ainda mais diversos.

Palavras-chave: Liderança marginal; Diversidade; Paradoxo; Identidade de liderança; Gestão de fronteira; Instrumentalidade; Humanização.

ABSTRACT

This study aimed to understand how diversity leaders—characterized as marginal leaders—manage the paradox between instrumentality and humanization, construct their leadership identity through claiming and granting processes, and can be integrated into organizational structures, thereby strengthening their leadership identities. The research comprised three studies, ranging from paradox management to the proposition of practical solutions. The first study investigated how diversity leaders manage the paradox between instrumentality and humanization, exploring dynamics and strategies to navigate between these divergent poles. The second study deepened the understanding of leadership identity claiming by diversity leaders and the granting of that identity by their followers. The third study proposed a framework of practical pillars that enables the integration of diversity leaders, considered marginal leaders, into organizational strategies, strengthening their leadership identities and ensuring their contributions are duly recognized. The first two studies used a qualitative methodology based on Grounded Theory, through interviews with 23 diversity leaders from Brazilian organizations. The first study revealed three integrated dimensions in paradox management: Sustaining an Inclusive Culture, Instrumental Management of Diversity, and Adaptive Political Engagement, demonstrating that leaders create dynamic systems in which instrumentality and humanization mutually reinforce each other. The second study identified an Integrative Approach to Claiming and Granting Leadership Identity, in which claiming occurs through Strategic Value, Inclusive Mobilization, and Transformative Credibility, while granting is manifested as Recognition within Formal Structures, Perceived Influence and Competence, Trusting Relationships, and Transformative Impact on Diversity. The third study presented a framework with three pillars that should be aligned with managing the paradox between instrumental and humanistic approaches: Continuous Capacity Building, Definition of Roles and Responsibilities, and Strategic Alignment of Diversity initiatives. The study demonstrates that marginal leaders are capable of converting paradoxical tensions into organizational competitive advantages. It also strengthens the understanding of how these leaders develop distinctive competencies, legitimize their position, and contribute to high-performance and increasingly diverse organizational environments.

Keywords: Marginal leadership; Diversity; Paradox; Leadership identity; Boundary management; Instrumentality; Humanization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	12
ARTIGO CIENTÍFICO: EQUILIBRANDO-SE NA CORDA BAMBA: O GERENCIAMENTO DE UM PARADOXO POR LÍDERES DE DIVERSIDADE.....	17
1 INTRODUÇÃO	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 LIDERANÇA MARGINAL	22
2.2 LIDERANÇA INSTRUMENTAL E HUMANÍSTICA.....	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	29
3.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	30
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS	33
3.4.1 Codificação de Primeira Ordem	34
3.4.2 Codificação de Segunda Ordem.....	35
3.4.3 Dimensões Agregadas	35
4 RESULTADOS.....	37
4.1 SUSTENTAÇÃO DA CULTURA INCLUSIVA.....	38
4.2 GESTÃO INSTRUMENTAL DA DIVERSIDADE	43
4.3 ATUAÇÃO POLÍTICA ADAPTATIVA	49
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
6 CONCLUSÃO	62
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	63
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	65
6.3 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A	72

**ARTIGO CIENTÍFICO: EM DIREÇÃO A UMA TEORIA PROCESSUAL SOCIAL
SOBRE REIVINDICAÇÃO E CONCESSÃO IDENTIDADE DE LIDERANÇA
MARGINAL** 73

1 INTRODUÇÃO	74
2 REVISÃO DA LITERATURA	78
2.1 UM PROCESSO SOCIAL PARA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LIDERANÇA	78
2.2 LIDERANÇA MARGINAL E OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LIDERANÇA	81
2.3 ESTILO DE LIDERANÇA: GUARDIÕES, CONECTORES E DESAFIADORES	84
3 METODOLOGIA	87
3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	87
3.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	88
3.3 COLETA DE DADOS	89
3.4 ANÁLISE DE DADOS	91
3.4.1 Codificação de Primeira Ordem	92
3.4.2 Codificação de Segunda Ordem	92
3.4.3 Dimensões Agregadas	94
4 RESULTADOS	96
4.1 ABORDAGEM INTEGRADORA PARA REIVINDICAÇÃO E CONCESSÃO DE IDENTIDADE	98
4.2 REIVINDICAÇÃO	104
4.3 CONCESSÃO	113
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	126
6 CONCLUSÃO	131
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	132
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	134
6.3 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	135
REFERÊNCIAS	138

APÊNDICE A	144
ARTIGO TECNOLÓGICO: O POTENCIAL DA MARGINALIDADE: INTEGRANDO LÍDERES MARGINAIS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E FORTALECENDO IDENTIDADE	145
1 INTRODUÇÃO	146
2 QUEM, AFINAL, ESTÁ LIDERANDO A DIVERSIDADE?.....	148
3 LÍDERES MARGINAIS: PROBLEMA OU VANTAGEM ESTRATÉGICA?	151
4 DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES	152
4.1 CAPACITAÇÃO CONTÍNUA.....	153
4.2 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	156
4.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	158
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
REFERÊNCIAS.....	165
CONCLUSÃO GERAL.....	167
REFERÊNCIAS¹	171

1 INTRODUÇÃO GERAL

O cenário organizacional tem passado por transformações significativas na composição e estrutura das lideranças empresariais, impulsionados por movimentos globais de diversidade, equidade e inclusão que redefinem os modelos de gestão (Lerodiakonou et al., 2024). Este estudo abordou unicamente o aspecto da diversidade, entendida por Mullin et al. (2021) como a forma de garantir a presença de pessoas de diferentes origens e perspectivas. Dessa forma, não foi explorada as práticas direcionada à Equidade e Inclusão. Nesta direção, com o crescente reconhecimento da diversidade como fator estratégico, empresas têm implementado iniciativas que promovem a inclusão de mulheres, pessoas de diferentes raças e etnias, membros da comunidade LGBTQIA+, pessoas com deficiência e neurodiversidade (Lerodiakonou et al., 2024; Showunmi, 2021; Sims, 2018).

Esse movimento tem resultado no surgimento de novos tipos de líderes, responsáveis por promover e gerenciar a diversidade organizacional, que enfrentam desafios na construção de sua identidade de liderança e legitimação de seu papel dentro das estruturas organizacional (Petriglieri & Peshkam, 2022). Isso ocorre porque esses líderes não se enquadrarem nos modelos tradicionais de liderança, sendo frequentemente caracterizados como líderes marginais devido à ausência de escopo claramente definido e à dificuldade de reconhecimento tanto por pares quanto por liderados (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Esses líderes em diversidade encontram-se em uma posição singular, navegando entre as demandas instrumentais da organização, focadas em resultados e performance, e as expectativas humanísticas de promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor (Petriglieri & Peshkam, 2022). Essa dualidade cria tensões

paradoxais que exigem estratégias de gerenciamento, transformando esses líderes em agentes de mudança que precisam constantemente reivindicar sua identidade e demonstrar a sua eficácia dentro das organizações em que atuam (Nadiv & Kuna, 2020; Rast et al., 2018). Nesta direção, Smith e Lewis (2011) desenvolveram uma teoria sobre paradoxos organizacionais, definindo-os como elementos contraditórios, mas inter-relacionados que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo.

A literatura sobre liderança marginal (Park, 1928) revelou o conceito de homem marginal, posteriormente desenvolvido por Stonequist (1935) e Hughes (1945), que exploraram como indivíduos que vivem na interseção de diferentes culturas sociais enfrentam conflitos identitários estruturais. Hughes (1945) foi pioneiro ao identificar que líderes marginais enfrentam contradições de *status* ao conciliar expectativas de seu grupo de origem com as do grupo onde ocupam posições de liderança, estabelecendo as bases teóricas para a compreensão atual desses fenômenos. Petriglieri e Peshkam (2022) avançaram essa discussão ao teorizar sobre como líderes marginais, especialmente no contexto de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, lidam com a dualidade entre abordagens instrumentais e humanísticas na construção de sua identidade de liderança, categorizando-os em guardiões, desafiadores e conectores.

Na literatura da construção de identidade de liderança, DeRue e Ashford (2010) revelaram que esse processo é socialmente construído, onde as identidades de líder e seguidor são co-construídas por meio de interações contínuas de reivindicações e concessões. Essa teoria destaca como elementos: a internalização individual, o reconhecimento relacional e o endosso coletivo, enfatizando a natureza relacional da liderança (DeRue & Ashford, 2010).

Outros estudos têm explorado especificamente os desafios enfrentados por líderes em diversidade, Showunmi (2021) investigou como mulheres negras navegam entre a necessidade de adaptação e a manutenção de sua identidade, enquanto Bohonos (2023) destacou a crescente importância de posições de diretoria em diversidade e a necessidade de programas de desenvolvimento específicos.

Ainda, Rast et al. (2018) contribuíram ao demonstrar que indivíduos e grupos marginalizados desempenham importante papel na liderança e transformação social, trazendo perspectivas inovadoras que frequentemente desafiam normas estabelecidas, enquanto Thompson e Matkin (2020) abordaram como líderes de grupos marginalizados promovem ambientes de trabalho onde todas as identidades são valorizadas e integradas.

Apesar dos avanços significativos na literatura sobre liderança marginal e construção de identidade de liderança, permanece uma lacuna na compreensão de como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização em suas práticas e estratégias cotidianas. Embora Petriglieri e Peshkam (2022) tenham teorizado sobre essa dualidade no contexto de líderes de aprendizagem e desenvolvimento, não foram identificados estudos empíricos que explorem como esse gerenciamento paradoxal se manifesta especificamente entre líderes responsáveis por promover diversidade organizacional, tampouco como esses líderes constroem e legitimam sua identidade de liderança por meio de processos de reivindicação e concessão. Adicionalmente, existe uma ausência de ações práticas (*frameworks* práticos), que orientem a integração desses líderes nas estratégias organizacionais fortalecendo sua identidade de liderança em diversidade.

Diante disto, o objetivo geral deste estudo é compreender como líderes de diversidade, caracterizados como líderes marginais, gerenciam o paradoxo entre

instrumentalidade e humanização, constroem sua identidade de liderança por meio de processos de reivindicação e concessão, e podem ser integrados nas estruturas organizacionais e com isso fortalecendo suas identidades de liderança. Para alcançar esse objetivo geral, o primeiro estudo busca compreender como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, explorando as dinâmicas e estratégias usadas para navegar entre esses polos divergentes. O segundo, aprofundar a compreensão sobre a reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade e a concessão dessa identidade pelos seus liderados na percepção do líder. E no terceiro estudo busca propor um *framework* de pilares práticos, que possibilita a integração de líderes em diversidade, tidos como líderes marginais, nas estratégias organizacionais, fortalecendo suas identidades de liderança e garantindo que suas contribuições sejam devidamente reconhecidas.

Esta pesquisa é relevante teoricamente, por expandir a literatura sobre liderança marginal e identidade de liderança, temas que têm recebido atenção na academia, mas ainda carecem de estudos empíricos específicos sobre líderes em diversidade. A pesquisa contribui com a teoria do paradoxo (Smith & Lewis, 2011) ao utilizá-la como uma lente teórica para identificar mecanismos de gerenciamento paradoxal utilizados por líderes marginais, especificamente líderes em diversidade, oferecendo um modelo teórico emergente que integra o paradoxo entre humanização e instrumentalidade. Ainda, este estudo também contribui para a literatura, revelando quais práticas e estratégias são utilizadas para o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização em cada estilo de liderança evidenciado por Petriglieri e Peshkam (2022) no contexto da liderança em diversidade. Adicionalmente avança os estudos de DeRue e Ashford (2010) sobre construção de identidade de liderança, demonstrando como líderes de diversidade transformam sua

marginalização em vantagem competitiva por meio de processos específicos de reivindicação e concessão.

Do ponto de vista prático, esta pesquisa contribui como resposta da necessidade de orientações para o desenvolvimento de líderes em diversidade nas organizações, especialmente em um momento em que iniciativas de diversidade crescem nas organizações, mas enfrentam questionamentos sobre sua relevância estratégica. Ainda, o estudo oferece um *framework* que pode ser aplicado em programas de desenvolvimento de liderança, processos de seleção e sistemas organizacionais de apoio a diversidade.

Ainda, pesquisar a temática da diversidade é importante pelo seu potencial impacto na performance organizacional, considerando que pesquisas da McKinsey e Company (2023), demonstraram que empresas com iniciativas de diversidade apresentaram ter performance financeira acima da média. Por outro lado, estudos da Deloitte (2024) indicam que organizações com metas específicas de diversidade apresentam maior representatividade em posições de liderança e melhor retenção de talentos. Ao fornecer soluções práticas que transformam tensões paradoxais em vantagens competitivas, este estudo contribui para a eficácia organizacional, oferecendo às empresas ferramentas para gerenciar melhor os líderes em diversidade, seus pares e liderados.

ARTIGO CIENTÍFICO: EQUILIBRANDO-SE NA CORDA BAMBA: O GERENCIAMENTO DE UM PARADOXO POR LÍDERES DE DIVERSIDADE

RESUMO

Em um contexto organizacional onde líderes de diversidade enfrentam pressões para equilibrar objetivos de inclusão com demandas por performance organizacional, esta pesquisa teve como objetivo compreender como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, explorando as dinâmicas e estratégias usadas para navegar entre esses polos divergentes. Foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada na *Grounded Theory*, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com 23 líderes de diversidade de organizações brasileiras de diferentes setores e portes. Os resultados evidenciaram um modelo teórico emergente de três dimensões integradas (Sustentação da Cultura Inclusiva; Gestão Instrumental da Diversidade; Atuação Política Adaptativa) que operam simultaneamente nos níveis operacional, tático e estratégico da estrutura organizacional. A Sustentação da Cultura Inclusiva tem como foco a humanização por meio da institucionalização de valores inclusivos; a Gestão Instrumental da Diversidade, foco em performance por meio da tradução de objetivos inclusivos em métricas organizacionais; e Atuação Política Adaptativa com foco estratégico por meio da adaptação contextual mantendo a integridade inclusiva e desempenho organizacional. O estudo demonstrou que líderes de diversidade não escolhem entre instrumentalidade e humanização, mas criam sistemas dinâmicos onde essas perspectivas se reforçam mutuamente, transformando tensões paradoxais em fontes de vantagem competitiva. Como contribuição teórica, a pesquisa estende a literatura sobre liderança marginal ao demonstrar mecanismos específicos de gerenciamento paradoxal. Para a prática, oferece um framework estruturado para desenvolvimento de competências paradoxais em líderes de diversidade, informando programas de formação e sistemas organizacionais de apoio em um momento em que iniciativas de diversidade enfrentam pressões crescentes.

Palavras-chave: Marginalidade; Diversidade; Paradoxo; Instrumental; Humanístico.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade é uma agenda crescente nas empresas, destacando a importância de abordagens que valorizem as particularidades culturais e contextuais dos diversos grupos envolvidos (Lerodiakonou et al., 2024). A gestão da diversidade, que são estratégias voltadas à promoção da equidade e à valorização das diferenças individuais, com o objetivo de ampliar a inclusão, a inovação e a performance institucional, equilibrando interesses sociais e metas organizacionais (Nishii & Özbilgin, 2007; Roberson, 2019).

Neste cenário, a liderança desempenha um papel importante, apontando estratégias e moldando culturas organizacionais para aumentar a eficácia e promover a sinergia entre os membros da organização (Luo et al., 2023). Assim, surge a figura da liderança marginal que ganha relevância ao evidenciar como líderes que não se encaixam nos moldes tradicionais precisam constantemente negociar sua posição e legitimidade dentro das organizações (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Para Hughes (1945) e Showunmi (2021), os líderes marginais enfrentam dilemas identitários e desafios estruturais ao conciliar as expectativas do grupo dominante com as necessidades de representatividade e inclusão de seus próprios grupos. Essa complexidade obriga-os a transitar entre diferentes estilos de liderança, muitas vezes equilibrando abordagens instrumentais e humanísticas para garantir tanto a aceitação quanto a transformação organizacional (Showunmi, 2021).

Ao situar líderes marginalizados como agentes que negociam continuamente sua legitimidade, é útil adotar a lente de paradoxos organizacionais (Smith & Lewis, 2011). Nessa perspectiva, tensões entre pertencimento, aprendizagem, organização e desempenho não são dilemas a resolver, mas polos interdependentes a sustentar

ao mesmo tempo. Para líderes de diversidade, isso significa navegar simultaneamente entre exigências instrumentais de performance e compromissos humanísticos com inclusão e bem-estar, tratando essas forças como complementares, não excludentes.

Nesse sentido, enquanto os líderes instrumentais concentram-se na execução dos objetivos organizacionais por meio de uma abordagem pragmática e orientada a resultados, os líderes humanísticos valorizam a experiência humana, incentivando a criatividade e o bem-estar (Petriglieri & Peshkam, 2022). Para os líderes de diversidade, esse equilíbrio entre instrumentalidade e humanização é ainda mais necessário, pois são constantemente desafiados a conciliar a busca por resultados com a promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor (Petriglieri & Peshkam, 2022). Considerados líderes marginais, eles enfrentam o desafio de gerenciar dilemas de identidade e legitimar seu papel como impulsionadores do aprendizado estratégico, navegando entre abordagens de natureza instrumental e humanística (Petriglieri & Peshkam, 2022), o que frequentemente resulta em um estilo de liderança híbrida (Felix et al., 2023).

A liderança híbrida combina características humanísticas e instrumentais (Felix et al., 2023). Sims (2018) argumenta que esta abordagem pode beneficiar líderes de diversidade, integrando inteligência sobre diversidade e liderança servidora, e enfatizando a importância de líderes em compreender e mitigar seus próprios preconceitos. Haslam et al. (2022) propõem um modelo de liderança de dual-identidade, onde líderes efetivos são aqueles que sincronizam a identidade coletiva com a do grupo liderado. Nadiv e Kuna (2020) destacam que a gestão da diversidade envolve navegar por paradoxos complexos, adotando estratégias que variam desde a escolha de um extremo até a harmonização dessas contradições.

Apesar do crescente interesse na dualidade do aprendizado de identidade (Greene & Kirton, 2016; Petriglieri & Peshkam, 2022) e na abordagem híbrida, não foram identificados estudos que abordam o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização por líderes de diversidade. Os líderes de diversidade frequentemente encontram-se em uma posição única, equilibrando-se entre os objetivos de negócio e a promoção de um ambiente inclusivo e humano (Murphy & Kreiner, 2020; Petriglieri & Peshkam, 2022).

Embora Petriglieri e Peshkam, (2022) avancem ao teorizar sobre como líderes marginais, especialmente do setor de aprendizagem e desenvolvimento, lidam com a dualidade entre abordagens instrumentais e humanísticas na construção de sua identidade, seu foco permanece restrito a esse contexto específico. Os autores não exploram como o gerenciamento desse paradoxo se manifesta no cotidiano dos líderes de diversidade, tampouco detalham como tais líderes equilibram, na prática, as exigências de performance organizacional com a promoção de um ambiente inclusivo e humano. Esta é a lacuna que este estudo irá preencher, ao investigar empiricamente como líderes de diversidade gerenciam e desenvolvem estratégias para lidar com esse paradoxo em suas práticas organizacionais.

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é compreender como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, explorando as dinâmicas e estratégias usadas para navegar entre esses polos divergentes. Para isto foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada no método da *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 2017), com coleta de dados a partir de entrevistas com 23 lideranças de setores que cuidam da diversidade em empresas brasileiras de diferentes segmentos e portes.

Esta pesquisa contribui com a literatura sobre identidade de liderança (Petriglieri & Peshkam, 2022), explorando uma nova abordagem para gerenciar o paradoxo entre diferentes estilos de liderança, instrumental e humanístico. O foco está nas estratégias adotadas para esse equilíbrio, especialmente no contexto da liderança em diversidade, um modelo emergente que desafia as estruturas tradicionais e amplia a compreensão sobre a dinâmica da liderança. No âmbito da identidade de liderança, contribui ao compreender como líderes que atuam como a diversidade nas organizações navegam entre abordagens instrumentais e humanísticas. Este estudo aprofunda a compreensão sobre como esses líderes gerenciam paradoxos entre o posicionamento dessas abordagens.

Na prática, o estudo contribui para com o desenvolvimento de lideranças em diversidade nas organizações, um tema que enfrenta desafios significativos devido à escassez de metodologias consolidadas para a formação desses líderes (Bohonos, 2023). A pesquisa também possibilita uma compreensão mais aprofundada das práticas adotadas por líderes que, em seu dia a dia, precisam transitar entre diferentes abordagens de liderança, ajustando seu posicionamento conforme o contexto organizacional. Ainda, essa pesquisa contribui para a prática num cenário em que as ações de diversidade vêm sendo enfraquecidas em diversas empresas, seja por pressões políticas ou redirecionamento estratégico das organizações (MIT Sloan Review, 2024; Forbes, 2025).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA MARGINAL

O conceito de homem marginal refere-se a indivíduos que vivem na interseção de duas culturas ou sociedades diferentes, sem se integrar completamente em nenhuma delas (Park, 1928). Esses indivíduos frequentemente lidam com conflitos culturais e identitários, sentindo-se divididos entre diferentes mundos (Park, 1928). Stonequist (1935) explora como esses indivíduos enfrentam conflitos internos significativos, experienciando uma dupla consciência, influenciada pela forma como são percebidos pelos outros, afetando profundamente seu senso de identidade e pertencimento.

Ainda, Hughes (1945) avança essa abordagem, descobrindo que líderes marginais enfrentam desafios únicos ao conciliar as expectativas de seu grupo de origem com as do grupo onde ocupam posições de liderança. Essas contradições de status manifestam-se em várias profissões e posições de liderança, destacando as tensões que esses indivíduos experimentam ao tentar atender às expectativas de grupos diversos com visões conflitantes sobre seu papel ou identidade (Hughes, 1945).

A marginalidade nos ambientes organizacionais torna-se mais evidente e potencializada em casos de diversidade, como as dificuldades enfrentadas por mulheres negras e líderes marginalizadas, que sentem que não se encaixam em determinados ambientes (Showunmi, 2021). A literatura sobre liderança que promove a inclusão aborda como líderes de grupos marginalizados navegam entre a necessidade de assimilação e a manutenção de sua singularidade (Thompson & Matkin, 2020). Esse tipo de liderança ajuda a enfrentar a marginalização e promove a

diversidade, destacando a importância de criar ambientes de trabalho onde todas as identidades sejam valorizadas e integradas (Thompson & Matkin, 2020).

Rast et al. (2018) encontraram que indivíduos e grupos marginalizados desempenham um papel importante na liderança e na transformação social, trazendo perspectivas únicas e inovadoras, frequentemente desafiando normas e práticas estabelecidas. Bohonos (2023) destaca a crescente importância de posições de *Chief Diversity Officer* (CDO) para integrar perspectivas de liderança marginalizada nos *Diversity Officer Development Programs* (DODPs). Revela ainda como essas lideranças em diversidade são frequentemente excluídas das narrativas de liderança dominantes, enfatizando que os DODPs devem desafiar essas narrativas ao centralizar e valorizar as experiências e perspectivas de lideranças marginalizadas, facilitando uma abordagem mais inclusiva e equitativa na formação de líderes em diversidade.

Na literatura sobre liderança, a identidade de liderança em contextos marginais e a utilização de retórica de continuidade emergem como temas para entender como líderes marginais conseguem efetivar mudanças organizacionais (Syfers et al., 2024). Petriglieri e Peshkam (2022) exploram a identidade de liderança em líderes marginais, revelando que esses líderes enfrentam a ausência de modelos predefinidos para a identidade de liderança e adotam uma concepção de aprendizado para enfrentar as dualidades de suas posições e promover mudanças efetivas, convivendo em um paradoxo.

A compreensão das tensões paradoxais enfrentadas por líderes marginais requer um conhecimento sobre a natureza dos paradoxos organizacionais. Smith e Lewis (2011) definem paradoxo como elementos contraditórios, mas inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo. Esta

definição destaca dois componentes fundamentais: (1) contradições latentes, elementos que fazem sentido separados, porém se chocam quando justapostos; e (2) abordagens que acolhem ambas as forças ao mesmo tempo.

Smith e Lewis (2011) categoriza os paradoxos organizacionais em quatro tipos principais: paradoxos de pertencimento (*belonging*), que envolvem tensões de identidade entre o individual e o coletivo; paradoxos de aprendizagem (*learning*), que surgem quando sistemas dinâmicos mudam, renovam e inovam; paradoxos de organização (*organizing*), quando sistemas complexos criam *designs* e processos concorrentes; e paradoxos de desempenho (*performing*), decorrem da pluralidade de stakeholders e resultam em estratégias e objetivos competitivos. Para líderes marginais, especialmente aqueles em posições de diversidade, esses paradoxos se manifestam em sua atuação, pois eles devem navegar simultaneamente entre demandas instrumentais e humanísticas, criando um equilíbrio dinâmico que Smith e Lewis (2011) descrevem como essencial para a sustentabilidade organizacional de longo prazo.

Em paralelo, Syfers et al. (2024) investigam a eficácia da retórica de continuidade por líderes não prototípicos, aqueles que não corresponde ao perfil de líderes tradicional, demonstrando que tal abordagem pode aumentar significativamente o apoio à mudança organizacional em contextos de alta incerteza. Esses autores argumentam que a retórica de continuidade, ao reafirmar os valores fundamentais do grupo, permite que líderes não prototípicos se estabeleçam como fontes confiáveis de informação sobre a identidade do grupo, facilitando a aceitação de novas iniciativas.

2.2 LIDERANÇA INSTRUMENTAL E HUMANÍSTICA

No cenário das organizações contemporâneas, a liderança é essencial na formação de estratégias e culturas organizacionais, atuando como catalisadora de mudanças e fomentadora de inovação, além de estimular uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação (Dasmadi, 2023). Dentro deste contexto, a liderança instrumental é marcada por uma abordagem pragmática e focada em resultados, concentrando-se primordialmente na realização dos objetivos organizacionais e alinhada com a visão de liderança como uma ferramenta de alinhamento com as metas empresariais (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Por outro lado, a liderança humanística dá prioridade à experiência humana dentro das organizações, promovendo criatividade, experimentação e bem-estar dos colaboradores, valorizando o desenvolvimento individual e coletivo (Schad et al., 2016). Esta abordagem considera o processo de liderança benéfico para o indivíduo como um todo, destacando a importância da autoconsciência e do entendimento do próprio papel dentro da organização (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Rocha e Miles (2009) criticam as práticas de gestão tradicionalmente instrumentais, que se baseiam em suposições restritas sobre a natureza humana, como o interesse próprio, limitando assim o desenvolvimento de capacidades colaborativas nas organizações. Eles sugerem uma abordagem mais humanística, que percebe a colaboração como um fim em si mesma, valorizando tanto interesses próprios quanto altruístas dos indivíduos.

Já Philipsen (1986) identificou uma correlação moderada, porém positiva, entre práticas de gestão humanística e o sucesso organizacional, observada por meio de indicadores como eficácia organizacional, responsividade pública e satisfação no

trabalho, indicando que estratégias que valorizam as necessidades e contribuições dos funcionários podem elevar o desempenho e aumentar a satisfação geral no ambiente de trabalho.

Nos sistemas psicodinâmicos, abordados por Petriglieri e Petriglieri (2022), a interação entre identidade individual, dinâmica organizacional e fatores sociais é analisada de forma aprofundada no contexto da liderança. Essa abordagem teórica explora como líderes equilibram as perspectivas instrumental e humanística, navegando entre a eficiência organizacional e a valorização das relações humanas na gestão.

A abordagem instrumental, por vezes, é usada para evitar que as pessoas enfrentem sentimentos e situações desconfortáveis no ambiente de trabalho. No entanto, esse tipo de postura pode acabar mantendo práticas organizacionais que são irracionais ou até opressivas (Petriglieri & Petriglieri, 2022). Em contrapartida, a abordagem humanística favorece a criação de ambientes de suporte, que estimulam o desenvolvimento humano e ajudam a lidar com as complexidades emocionais e psicológicas no trabalho. Essa perspectiva valoriza a integridade e o bem-estar dos indivíduos, destacando a importância de lideranças que vão além da mera funcionalidade, priorizando o crescimento humano integral dentro das organizações (Petriglieri & Petriglieri, 2022).

A coexistência da liderança instrumental, com seu enfoque em eficiência e objetivos, e da liderança humanística, focada no bem-estar e inovação, apresenta-se como um espectro gerencial que, quando integrado, resulta em uma gestão mais adaptativa e holística (Argote & Miron-Spektor, 2011). Esta dinâmica enfatiza a importância do aprendizado, que se mostra vital para o desempenho organizacional e estratégico a longo prazo, posicionando as preocupações humanísticas como um

contraponto necessário ao foco instrumental na eficiência e rentabilidade que caracteriza a prática empresarial (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Assim, líderes que atuam no desenvolvimento de pessoas, especialmente aqueles que ocupam posições marginais, enfrentam o desafio de navegar entre essas diferentes abordagens (Petriglieri & Peshkam, 2022; Murphy & Kreiner, 2020). Esses líderes precisam determinar se enxergam a aprendizagem como uma ferramenta puramente instrumental, como um meio de desenvolvimento humano, ou como uma combinação dessas duas perspectivas. A capacidade de equilibrar esse paradoxo é essencial para a efetividade da liderança em ambientes organizacionais complexos e diversificados (Petriglieri & Peshkam, 2022; Murphy & Kreiner, 2020).

Nesse contexto, os líderes de diversidade emergem como um grupo que vivencia essa dualidade. Embora Petriglieri e Peshkam (2022) tenham posicionado os líderes marginalizados entre os polos humanístico e instrumental, apenas alguns conseguiram resistir a essa dicotomia e seguir uma terceira trajetória, intermediária.

Apesar da literatura ter explorado a importância dos líderes de diversidade para as organizações, frequentemente identificados como líderes marginalizados, os desafios que esses indivíduos enfrentam ao exercer sua liderança e promover a inclusão ainda são pouco compreendidos (Petriglieri & Peshkam, 2022; Thompson & Matkin, 2020; Rast, Hogg & Moura, 2018). Esses líderes não apenas desafiam normas organizacionais, mas também contribuem para a inovação e transformação estrutural dentro das empresas (Rast, Hogg & Moura, 2018). Entretanto, ainda há uma lacuna na literatura sobre como esses líderes transitam entre diferentes estilos de liderança para alcançar esse impacto.

Diante disso, ao analisar estudos anteriores sobre identidade de liderança e a posição da liderança marginal, especialmente no contexto dos líderes de diversidade e os desafios que enfrentam (Petriglieri & Peshkam, 2022; Haslam et al., 2022; Murphy & Kreiner, 2020), a próxima seção detalha a metodologia utilizada para investigar como esses líderes gerenciam habilmente o paradoxo entre os perfis de liderança estabelecidos: instrumental e humanístico.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo da pesquisa, este estudo adotou a Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) (Glaser et al., 1968) como abordagem metodológica central. A escolha desse método justifica-se pela natureza exploratória do fenômeno investigado e pela ausência de teorizações prévias suficientes que abordem a complexidade específica da atuação desses líderes de diversidade. A *Grounded Theory* permite que uma teoria emergente seja construída diretamente dos dados coletados, ao invés de testar hipóteses pré-concebidas, garantindo que a compreensão gerada seja fundamentada nas experiências reais dos participantes (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 2017).

A perspectiva epistemológica adotada neste estudo é construtivista, reconhecendo a realidade como uma construção social moldada por interações e interpretações dos indivíduos. Dessa forma, a pesquisa busca uma compreensão interpretativa dos fenômenos sociais, focando em como os entrevistados atribuem significado às suas experiências e práticas no contexto da liderança em diversidade.

3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção dos participantes deste estudo seguiu os princípios da amostragem teórica, uma característica central da *Grounded Theory*, que busca recrutar informantes cujas experiências sejam particularmente relevantes para o desenvolvimento da teoria emergente (Glaser et al., 1968; Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008). O recrutamento foi direcionado especificamente a líderes de diversidade atuantes em empresas brasileiras, com o objetivo explícito de explorar

suas vivências e percepções sobre o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização.

Foram definidos como critérios principais para compor o público-alvo da pesquisa: ser líder responsável pela área que fomenta a diversidade em empresas médio e grande porte e estar atuante nesta função. Inicialmente, os participantes foram identificados por meio de relacionamentos estabelecidos junto a associações empresariais e institutos executivos, como o Instituto Brasileiro de Finanças (IBEF), bem como por buscas de perfis profissionais na plataforma LinkedIn. O convite para participação foi realizado por meio de mensagens que explicavam claramente o propósito da pesquisa, a garantia de confidencialidade dos dados, juntamente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Após a aceitação do convite, as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade e conveniência dos participantes, sendo realizadas de forma virtual, por meio da plataforma Teams, entre os meses de abril e junho de 2025.

3.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

A amostra final deste estudo foi composta por 23 líderes de diversidade, responsáveis diretos pelo fomento de iniciativas de diversidade em suas organizações, conforme demonstrado no Apêndice A. A maioria dos participantes possui cargos de liderança na área de Recursos Humanos, observado nas entrevistas como o setor predominante no desenvolvimento e gestão das políticas de diversidade. Os entrevistados ocupam cargos de liderança em diversas organizações brasileiras, abrangendo diferentes setores e portes, o que contribuiu significativamente para a riqueza e diversidade dos dados coletados. A diversidade demográfica da amostra inclui diferentes gêneros e idades, permitindo uma compreensão multifacetada e

aprofundada das dinâmicas e estratégias adotadas para gerenciar o paradoxo entre instrumentalidade e humanização.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os 23 líderes selecionados. Para tal, foi desenvolvido um roteiro das entrevistas, detalhado no Quadro 1, foi composto por perguntas abertas, funcionando como um guia flexível para garantir a abordagem dos temas centrais relativos ao paradoxo investigado. Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa, a natureza confidencial dos dados e seu uso exclusivo para fins acadêmicos, fornecendo consentimento verbal antes da participação, em conformidade com as diretrizes éticas vigentes, além de receberem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por meio de e-mail juntamente do link da reunião de entrevista.

O roteiro de entrevista iniciou com um texto de abertura, permitindo aos entrevistados compartilharem livremente suas trajetórias profissionais, facilitando a identificação de eventos significativos para a pesquisa. Em seguida, explorou-se a compreensão dos participantes sobre liderança e diversidade no ambiente organizacional, a fim de verificar se os entrevistados possuíam clareza sobre o conceito de diversidade. Posteriormente, aprofundou-se o tema central do estudo com perguntas específicas sobre o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização e as dinâmicas adotadas para este gerenciamento. Finalmente, dados demográficos foram solicitados, caso não tenham sido previamente informados pelos entrevistados ou percebidos pelo entrevistador.

Abertura	• Pode contar um pouco sobre sua trajetória profissional e como chegou ao seu atual papel de liderança?
Liderança e diversidade	• O que você compreende como diversidade dentro da sua empresa? • O que é feito para identificar a diversidade na empresa? • Como é a sua atuação como uma liderança que promove a diversidade em sua empresa? • Como você percebe seu papel enquanto líder em diversidade dentro da empresa? • Quais são os principais desafios que você enfrenta ao liderar a diversidade na empresa? • Esses desafios impactam sua atuação como líder no dia a dia? Se sim, como impactam? • Como a organização enxerga e apoia seu papel na liderança da diversidade?
Paradoxo: Líder instrumental x líder humanístico	• Em um cenário onde a sua empresa está precisando de fazer uma importante tomada de decisão, a alta gestão leva mais em conta os objetivos de resultado da empresa ou o lado das pessoas? Por quê? • Agora me fale de você, como líder em diversidade, o que você considera nesse cenário de decisão: os objetivos de resultado? Ou as pessoas e o que te faz tomar essa decisão? • Como você avalia o perfil ideal de liderança em diversidade que a empresa requer? • Como você equilibra a necessidade de atingir os objetivos de resultados financeiro da empresa com a promoção de um ambiente mais diversos e humano? • Você já se viu em uma situação em que precisou escolher entre atingir metas de resultados financeiro e apoiar a diversidade? Como foi essa experiência? • Você sentiu dificuldades para equilibrar esses dois lados (financeiro e humano)? Pode relatar como foi esse momento. • Como você reagiu? O que levou em consideração ao tomar uma decisão?
Dinâmicas (práticas) e estratégias para navegar entre os dois polos.	• Quais práticas ou estratégias que você usa para garantir que a diversidade seja promovida na empresa? E para que estas não comprometam outros objetivos de resultado da organização? • Como você reporta para a alta gestão a importância da gestão da diversidade para alcançar resultados para empresa? • Você já conseguiu integrar tanto os aspectos de resultados financeiro quanto de diversidade? Como fez isso? Pode compartilhar um exemplo. • Você já enfrentou dificuldades ou precisou renunciar alguma estratégia de diversidade? Qual foi o principal motivo da desistência e como ficou se sentindo com a situação? Me conte sobre isso.
Dados demográficos	• Qual seu Nome completo? • Qual sua Idade? • Como você se identifica em relação ao seu gênero? • Como você se identifica em relação a sua etnia? • Qual seu nível de escolaridade? • Qual sua área de formação? • Qual o tempo de sua experiência profissional? • Qual seu cargo atual na empresa? • Quantos funcionários sua empresa possui? (Caso saiba)
Encerramento	• Há algo que não perguntei, mas que você considera relevante sobre sua experiência como líder em diversidade? • Podemos entrar em contato caso surjam dúvidas ou se precisarmos aprofundar algum ponto da conversa? • Agradecimento pela participação na pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A coleta foi realizada em duas etapas no mesmo ano, sendo a primeira durante o mês de abril de 2025. Na primeira etapa, foram conduzidas 10 entrevistas, seguidas de uma análise preliminar para verificar o alinhamento das respostas com os objetivos da pesquisa, avaliar a saturação teórica inicial e considerar ajustes no roteiro. Após essa etapa, identificou-se que algumas perguntas eram naturalmente respondidas pelos entrevistados sem necessidade de repetição explícita pelo entrevistado. A coleta prosseguiu até completar as 23 entrevistas, quando foi atingida a saturação teórica, caracterizada pela ausência de novos códigos ou categorias emergentes.

Conforme a metodologia da *Grounded Theory*, a coleta de dados foi um processo iterativo, em que a análise inicial dos dados coletados informava as etapas subsequentes da coleta. Este processo continuou até que a saturação teórica fosse atingida, ou seja, quando novas entrevistas não mais revelavam novos insights, categorias ou propriedades relevantes para a teoria em construção (Glaser & Strauss, 2017).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados seguiu os princípios estabelecidos pela *Grounded Theory*, utilizando um processo de codificação para permitir o surgimento de conceitos e teorias diretamente a partir dos dados qualitativos coletados. Este método é reconhecido por assegurar uma conexão entre os dados empíricos e a teoria resultante (Gioia et al., 2013). A análise ocorreu em três etapas principais, a saber: codificação de primeira ordem, codificação de segunda ordem e desenvolvimento de dimensões agregadas, conforme ilustrado na Figura 1.

Após a primeira etapa de coleta e análise prévia dos dados, deu-se andamento no processo de transcrição e codificação das demais 13 entrevistas a consolidação de toda amostra. Realizou-se inicialmente uma leitura detalhada das transcrições para identificar trechos relevantes que respondessem diretamente ao objetivo do estudo. Esses trechos foram então sistematicamente organizados em uma planilha Excel, facilitando a gestão das informações e a subsequente codificação detalhada nas etapas seguintes.

3.4.1 Codificação de Primeira Ordem

Na primeira fase de análise, denominada codificação de primeira ordem, realizou-se uma análise minuciosa linha a linha das transcrições, com o intuito de capturar diretamente os termos, frases e expressões utilizados pelos próprios participantes. O objetivo desta fase foi garantir que os códigos refletissem autenticamente a voz e as percepções originais dos entrevistados, minimizando assim a imposição de conceitos teóricos pré-concebidos e garantindo fidelidade às experiências relatadas (Glaser et al., 1968; Gioia et al., 2013).

Este procedimento inicial identificou 125 trechos significativos, que foram rotulados com códigos descritivos que refletia diretamente as palavras dos participantes, resultando em 24 códigos distintos de primeira ordem, que foram iniciados com gerúndio representando uma ação dos entrevistados com relação a temática pesquisada. Essa etapa foi fundamental, pois permitiu a imersão no universo dos participantes, gerando códigos diretamente ligadas à realidade empírica estudada, garantindo que a análise permanecesse fiel às vozes dos entrevistados e às suas experiências, conforme Gioia et al. (2013), indicado na figura 1.

3.4.2 Codificação de Segunda Ordem

Após a codificação de primeira ordem, os códigos iniciais foram agrupados e reorganizados em categorias mais abstratas, denominadas códigos de segunda ordem. Essa etapa, conhecida como codificação axial, consistiu em um exercício analítico voltado para a identificação de padrões, similaridades, conexões e diferenças entre os códigos de primeira ordem. O principal objetivo foi desenvolver temas intermediários e teoricamente relevantes, capazes de oferecer explicações mais integradas e coesas para os dados analisados (Gioia et al., 2013).

Durante esse processo, a análise concentrou-se em identificar práticas e dinâmicas de liderança que equilibram as abordagens instrumental e humanística, além de compreender como os líderes de diversidade enfrentam e gerenciam os dilemas e paradoxos inerentes à sua atuação. Como resultado, foram identificados sete códigos de segunda ordem, agrupados em cinco dinâmicas utilizadas por líderes em diversidade — Naturalizar a Diversidade e Humanizar Práticas; Comunicar e Escutar Ativamente; Letramento da Organização; Formalizar e Sistematizar a Diversidade; Instrumentalizar buscando Performance — e duas práticas: Atuar Politicamente na Estratégia e Adaptar Processos e Estratégias, conforme ilustrado na Figura 1.

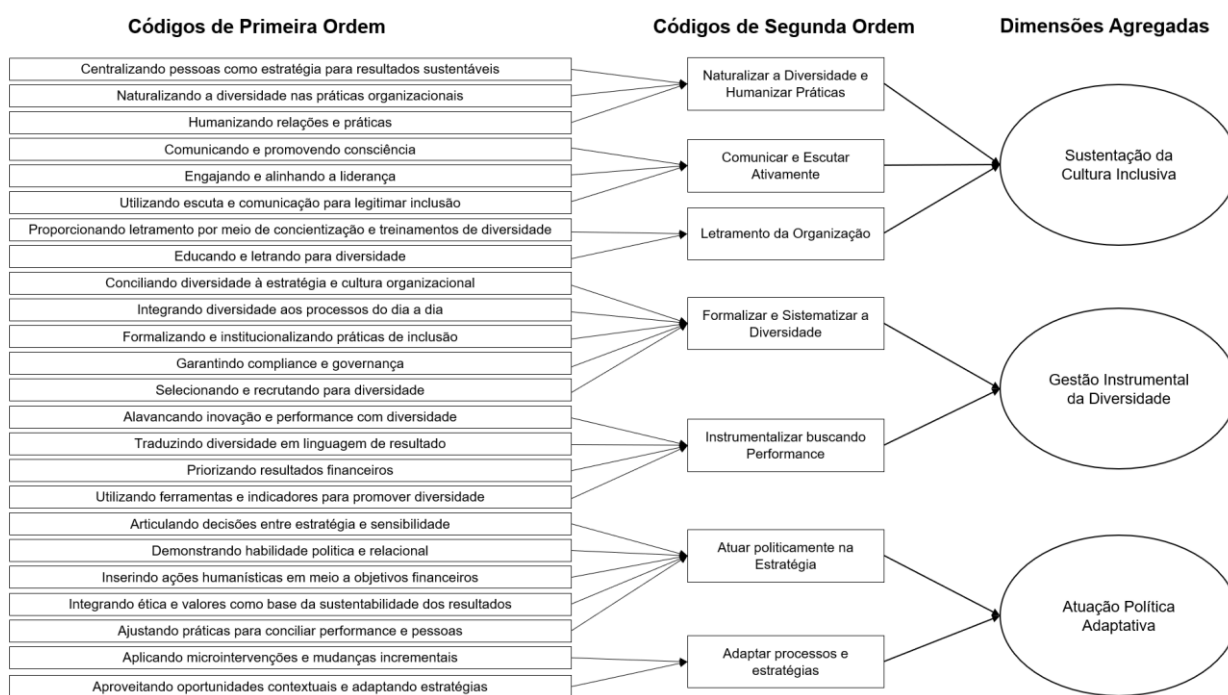
3.4.3 Dimensões Agregadas

Na fase final da análise, categorias de segunda ordem foram integrados e sintetizados em dimensões agregadas, conferindo ao estudo uma estrutura conceitual. Essas dimensões agregadas representam a abstração teórica (Gioia et al., 2013), possibilitando não apenas uma compreensão profunda das dinâmicas

subjacentes, mas também o delineamento de um quadro explicativo acerca do fenômeno investigado.

Assim, esse processo culminou na identificação de três dimensões: Sustentação da Cultura Inclusiva, Gestão Instrumental da Diversidade e Atuação Política Adaptativa, conforme apresentado na Figura 1. Em todas as etapas de codificação, o rigor metodológico foi mantido, promovendo revisões contínuas e o refinamento das categorias.

Figura 1: Processo de Codificação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4 RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a teoria substantiva elaborada a partir do objetivo da pesquisa que foi compreender como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização, explorando as dinâmicas e estratégias usadas para navegar entre esses polos divergentes. A análise revela que esses líderes, situados em uma condição de liderança marginal, desenvolvem dinâmicas e estratégias que permeiam toda a estrutura de governança organizacional, transitando habilmente nos três níveis estratégicos (operacional, tático e estratégico) por meio de entre três dimensões fundamentais: sustentação da cultura inclusiva, gestão instrumental da diversidade e atuação política adaptativa.

Os resultados apontaram que o gerenciamento desse paradoxo se manifesta de modo distinto nos diferentes níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico, sendo que cada dimensão assume características específicas de acordo com o contexto e as demandas inerentes a cada nível. Observa-se que o êxito na gestão desse paradoxo não está fundamentado na escolha entre instrumentalização ou humanização, mas sim na capacidade dos líderes em diversidade de articular, de maneira dinâmica, diferentes níveis organizacionais. Essa articulação favorece a criação de um alinhamento entre os três níveis organizacionais, o qual legitima os investimentos em diversidade ao mesmo tempo em que preserva o propósito inclusivo da organização, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2: Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.1 SUSTENTAÇÃO DA CULTURA INCLUSIVA

A Sustentação da Cultura Inclusiva emergiu dos dados como a dimensão humanística do modelo, ou seja, com foco na humanização, sendo representado por um conjunto integrado de práticas que os líderes de diversidade desenvolvem para criar e manter um ambiente organizacional inclusivo. Esta dimensão transcende a mera implementação de políticas formais de diversidade, concentrando-se na transformação da cultura organizacional por meio da incorporação de valores humanísticos que reconhecem e valorizam as diferenças individuais como elementos essenciais para o desenvolvimento organizacional.

Os entrevistados revelaram que a sustentação da cultura inclusiva opera por meio de um sistema dinâmico e integrado de três dinâmicas complementares que se reforçam mutuamente: Naturalizar e Humanizar Práticas, Comunicar e Escutar e Letramento sobre diversidade. Estas dinâmicas não funcionam de forma isolada, mas sim como elementos interconectados de um processo contínuo de transformação

cultural que permeia os níveis operacional e tático da organização. Os líderes de diversidade atuam com dinâmicas de humanização principalmente nos níveis Tático e Operacional para sustentar a cultura inclusiva, criando um ambiente organizacional onde as práticas inclusivas sejam naturalizadas, respeitadas e perpetuadas por meio da integração dessas três dinâmicas.

A dinâmica de Naturalizar e Humanizar Práticas constitui o fundamento da sustentação cultural inclusiva, envolvendo a capacidade de integrar valores inclusivos às rotinas organizacionais de forma que estes se tornem práticas diárias da cultura organizacional. Os entrevistados demonstraram que esta naturalização não ocorre de forma isolada, mas é sustentada e amplificada pelas outras duas dinâmicas (comunicar e escutar; letramento). A comunicação e a escuta criam os canais necessários para que as práticas de diversidade sejam compreendidas e aceitas por todos os níveis organizacionais, enquanto o letramento desenvolve as competências e conhecimentos necessários para que essas práticas sejam implementadas na organização.

No nível operacional, esta integração se manifesta por meio da incorporação orgânica da diversidade aos valores organizacionais fundamentais, onde a naturalização das práticas é comunicada de forma transparente por processos contínuos de treinamento e desenvolvimento. O entrevistado E2 exemplifica esta abordagem integrada ao descrever como sua organização evita estruturas separadas para diversidade, preferindo integrá-la aos valores da organização:

Então, aqui a gente não tem necessariamente uma bandeira levantada sobre diversidade, mas ela é pauta de vários itens. Então, ela está dentro de outros itens [...] eu não tenho um comitê de diversidade, por exemplo, porque aqui a gente quer que muitos dos nossos valores seja respeitar todo mundo (E2).

Esta fala revela como a naturalização das práticas (não ter "bandeira levantada") é sustentada por uma comunicação integrada (diversidade como "pauta de vários itens") e por um letramento organizacional que permite que o respeito seja compreendido como valor fundamental. A ausência de estruturas formais específicas não indica falta de compromisso, mas sim uma abordagem que busca fazer da inclusão um elemento constitutivo da cultura organizacional por meio da integração das três dinâmicas (letramento; comunicar e escutar; e naturalizar e humanizar práticas de diversidade).

No nível tático, a integração dessas dinâmicas se traduz na garantia de que os processos organizacionais sejam equitativos, onde a naturalização é comunicada de forma clara e sustentada por processos educativos que desenvolvem competências inclusivas nas lideranças. Como complementa o entrevistado E2:

Dar oportunidade para todo mundo, todo mundo. Então, eu não vou fazer uma vaga somente porque é para uma minoria, eu tenho que naturalmente fazer com que exista uma pluralidade aqui. E isso, por exemplo, acontece muito com idade (E2).

Esta perspectiva demonstra como a naturalização das práticas equitativas é comunicada por meio de princípios claros ("oportunidade para todo mundo") e sustentada por um letramento que permite compreender que a pluralidade natural emerge de processos justos e transparentes, não de tratamentos diferenciados.

A dinâmica de Comunicar e Escutar funciona como o sistema da sustentação cultural, criando os canais bidirecionais necessários para que a naturalização das práticas de diversidade por meio do letramento. Os entrevistados revelaram que esta dinâmica vai muito além da simples transmissão de informações, envolvendo a criação de um ambiente aberto ao diálogo onde diferentes perspectivas podem ser integradas aos processos de letramento.

A escuta ativa emerge como ferramenta que alimenta tanto a naturalização quanto o letramento, permitindo que os líderes identifiquem quais práticas precisam ser naturalizadas e quais competências precisam ser desenvolvidas. O entrevistado E1 exemplifica esta integração ao descrever como a escuta orienta tanto a identificação de problemas quanto o desenvolvimento de soluções: "A gente gosta dessa palavra, ouvir as dores. Então, quando a gente abre o espaço para ouvir as dores, a gente já começa a mapear coisas possíveis (E1)."

Esta fala revela como a escuta ("ouvir as dores") informa tanto a naturalização de novas práticas ("mapear coisas possíveis") quanto o desenvolvimento de competências necessárias para abordar os problemas identificados. A comunicação não é apenas descendente, mas cria um ciclo de *feedback* que permite ajustes nas outras duas dinâmicas.

A comunicação também funciona como mecanismo de legitimação e engajamento das lideranças, criando as condições necessárias para que a naturalização das práticas seja aceita e o letramento seja valorizado. O entrevistado E20 exemplifica esta função da comunicação, demonstrando como a comunicação sustenta tanto o letramento, por meio de desenvolvimento de líderes, quanto a naturalização das práticas por meio do engajamento das lideranças como disseminadores dos valores inclusivos.

Muita comunicação, muita transparência, muito desenvolvimento de líderes, principalmente. Eles são as pessoas que mais influenciam, direcionam os empregados. Eles são os primeiros a serem influenciados e serem os influenciadores. Então é a comunicação, transparência e preparação dos líderes. Então assim, em todo momento, não há o que se dizer. Eles são preparados primeiro (E20).

Nesse sentido, o Letramento completa o sistema integrado fornecendo as competências, conhecimentos e capacidades necessárias para que a naturalização

das práticas seja efetiva e a comunicação seja significativa. Os entrevistados revelaram que o letramento não se limita à transmissão de informações sobre diversidade, mas envolve o desenvolvimento de competências que permitem aos indivíduos desenvolver novas formas de pensar e agir que sustentam a naturalização das práticas de diversidade.

No nível operacional, o letramento se manifesta por meio de iniciativas que desconstróem preconceitos e desenvolvem competências inclusivas, desenvolvendo as condições cognitivas e emocionais necessárias para a naturalização das práticas de diversidade. O entrevistado E7 exemplifica esta abordagem integrada:

A gente orienta, a gente também tem várias palestras aqui que acontecem, palestra que o pessoal do escritório de advocacia vem falar sobre diversidade, sobre ética, integridade no trabalho, sobre a importância do uso do canal de denúncias, e questões ligadas a essa parte realmente do convívio, do respeito, assédio moral, sexual, então essas questões, elas são fomentadas inclusive com o chão de fábrica (E7).

O entrevistado E7 com isso, revela como o letramento, por meio de palestras, sustenta tanto a naturalização das práticas, quanto a comunicação reforçando canais institucionais, como o canal de denúncia, criando um ambiente onde todos os níveis organizacionais desenvolvem as competências para sustentar a cultura inclusiva.

No nível tático, o letramento emerge como um espaço de legitimação da agenda inclusiva, ao desenvolver nas lideranças a habilidade de articular tanto a dimensão humanística quanto a instrumental da diversidade. O depoimento do entrevistado E9 ilustra essa dimensão, ao evidenciar como o letramento promove competências bilíngues que facilitam o diálogo com diferentes audiências, seja ao educar a equipe sobre a importância estratégica da diversidade, seja ao defender essas estratégias junto à diretoria. Essa abordagem contribui para naturalizar a diversidade como elemento central na construção de valor organizacional, ao

demonstrar a sua relevância tanto para o desenvolvimento humano quanto para os resultados do negócio.

E aí eu preciso chegar lá e falar assim, olha, por que eu quero investir esses milhares de reais em uma estratégia de mulheres no ano de 2025? Por que eu quero abrir uma vaga afirmativa para uma determinada área? Por que isso faz sentido para o negócio e isso vai ter que ser defendido no que eles entendem? Receita. Como isso vai dar resultado para o negócio? Como isso volta para o negócio a nível de perspectiva de crescimento? Então, são esses dois caminhos. Educar o meu time, educar as minhas pessoas para que elas entendam o cenário em que elas estão e como a diversidade se torna a base de tudo isso e defender as estratégias de diversidade com a diretoria (E9).

Dessa forma, essas três dinâmicas se articulam para formar um sistema, no qual a naturalização das práticas é sustentada por uma comunicação, escuta e letramento contínuo. A comunicação, por sua vez, é orientada tanto pela escuta das necessidades de naturalização quanto pelas demandas de letramento, enquanto o letramento desenvolve as competências necessárias para naturalizar práticas e comunicar sobre o tema na organização. Esse sistema integrado permite que a Sustentação da Cultura Inclusiva atue como uma força transformadora nos níveis operacional e tático da organização, criando condições para que a diversidade seja percebida não como uma obrigação externa, mas como um valor intrínseco, que emerge de maneira natural das práticas organizacionais humanizadas e inclusivas e fazer isso chegar ao topo da organização como um valor organizacional.

4.2 GESTÃO INSTRUMENTAL DA DIVERSIDADE

A Gestão Instrumental da Diversidade emergiu dos dados como a dimensão orientada a resultados, representando o conjunto de ferramentas que os líderes de diversidade desenvolvem para transformar iniciativas inclusivas em resultados tangíveis, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Os entrevistados

revelaram que esta dimensão responde a uma necessidade organizacional importante: demonstrar o valor dos investimentos em diversidade por meio de evidências que legitimem a inserção dessas iniciativas perante *stakeholders* internos e externos.

Os dados demonstram que a Gestão Instrumental da Diversidade opera por meio de duas dinâmicas que se reforçam mutuamente: Formalizar e Sistematizar, e Buscar Performance. Estas dinâmicas funcionam como elementos interconectados de um processo contínuo de instrumentalização que traduz valores humanísticos na organização, permitindo que a diversidade seja percebida como um investimento que gera retornos tangíveis. Os líderes de diversidade atuam com dinâmicas de instrumentalização principalmente nos níveis Operacional e Tático por meio da integração dessas duas dinâmicas que demonstrem a relevância das iniciativas de diversidade.

A dinâmica de Formalizar e Sistematizar representa a base estrutural da gestão instrumental, pois transforma iniciativas inclusivas em processos organizacionais que possam ser medidos. Os relatos dos entrevistados indicam que essa formalização não acontece de maneira isolada; ela é sustentada pela busca contínua por performance. A mensuração de performance, fornece as evidências que orientam a formalização dos processos. Além disso, essa prática demonstra como a criação de redes de apoio e o alinhamento interno são importantes para que a formalização seja aceita e implementada em toda a organização.

No nível operacional, esta integração se manifesta por meio da criação de estruturas organizacionais para diversidade que são conectadas às diferentes áreas organizacionais. A formalização permite desenvolver *frameworks* necessários, a

performance fornece as evidências de efetividade garantindo a implementação e aceitação organizacional. O entrevistado E13 exemplifica esta abordagem integrada:

E temos aqui, já em funcionamento, há dois anos, o Comitê de Diversidade. Nós formamos internamente esse comitê, foi um desejo do nosso diretor executivo, ele quis formar esse comitê, foi um *insight*, assim, durante uma reunião, a gente se deparou com uma situação, problema, e aí, naquele instante, ele instituiu, falando, vamos montar agora, e aí a gente já fez convite para alguns colaboradores e vieram, e hoje a gente tem aí uma equipe, né, para tratar da diversidade e tudo que ela tem, tudo de relação, né, em relação a gênero, a etnia, a idade, né, então, e temos todos os públicos aqui (E13).

O relato do entrevistado E13 ilustra como a formalização, por meio da criação de comitês, está vinculada à busca por resultados, como a resolução de problemas organizacionais. A instituição do Comitê de Diversidade, a partir de uma necessidade identificada em uma reunião, demonstra que a formalização dessas práticas surge não apenas como uma iniciativa pontual, mas como uma resposta estratégica baseada em demandas reais. Ao envolver colaboradores de diferentes áreas, o comitê possibilita a construção de um sistema integrado, no qual a estrutura formal se mantém atualizada a partir de informações sobre desempenho. Além disso, os representantes atuam como elos entre o comitê e suas áreas de atuação, promovendo a disseminação das práticas inclusivas em toda a organização.

No nível tático, essas dinâmicas se concretizam por meio da criação de sistemas de monitoramento sustentados por evidências de performance e implementados por meio de incentivos para que ocorra a influência organizacional. A evidência fornecida pelo entrevistado E16 demonstra como a transformação de iniciativas em metas, acompanhadas de indicadores, contribui para o acompanhamento dos resultados. Ao atrelar essas metas aos indicadores de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), cria-se um incentivo organizacional que amplia o engajamento e facilita a disseminação das práticas em toda a organização.

Essa abordagem permite que os avanços sejam mensurados, fortalecendo a cultura de diversidade.

[..] tudo a gente transforma em número, eu saio de 20, 22, 25% de pessoas negras para uma meta de 30%. Até dezembro de 2024 eu cheguei a 33,5%. A última vez que eu medi fechamos o ano em 37,5%, então eu superei a meta, na hora que eu dou visibilidade à necessidade de que eu estabeleça uma meta a gente começa a chegar lá, ano passado a gente caminhou muito porque isso estava atrelado ao seu ganho de PLR. Esse ano nós definimos que não é ganho de PLR, é acompanhamento para ver como está o acultramento (E16).

A dinâmica de Instrumentalizar Buscando Performance funciona como o sistema de validação da gestão instrumental, concentrando-se na apresentação dos resultados das iniciativas inclusivas. Os entrevistados revelaram que esta dinâmica não opera de forma isolada, mas é sustentada pela formalização que cria os sistemas necessários para coleta e análise de dados, e ampliada pelos processos que garantem que os resultados sejam comunicados por diferentes públicos da organização.

A mensuração de performance desempenha um papel ao fornecer evidências para o aprimoramento dos processos formais e ao embasar argumentos para a criação de novas formas de integração das práticas institucionais com as iniciativas de diversidade. No nível operacional, essa integração se materializa por meio de sistemas de métricas, formalmente estruturados e conectados às diferentes áreas da organização. O relato do entrevistado E5 exemplifica essa abordagem ao demonstrar como a diversidade pode impulsionar inovação e melhorar a performance dos processos:

[...] quando nós avaliamos a nossa área de controladoria, é uma área que tem um público mais da, vamos colocar assim, da velha guarda, né? Isso se refletiu ao longo desse período em processos também que não evoluíram como as demais áreas. Então hoje, toda parte de leitura, de redesenho, [...] foi a gente realmente trazendo essa diversidade, né? E não é, agora nesse momento, não

é só a diversidade de cor, de gênero, é a diversidade também de quem nunca esteve naquele lugar (E5).

Esse depoimento evidencia que a evolução dos processos é sustentada pela formalização de avaliações estruturadas das áreas e pela integração de pessoas com diferentes experiências e perfis. Ao promover a inclusão de indivíduos que nunca haviam participado daquele ambiente, cria-se um sistema em que resultados e inovações podem emergir da diversidade de perspectivas, demonstrando de forma direta o impacto positivo da diversidade no aumento da performance organizacional.

No nível tático, a performance se manifesta na produção de evidências, que são formalmente estruturadas e comunicadas tanto ao nível estratégico quanto ao operacional, por meio de indicadores e processos institucionalizados. O relato do entrevistado E1 exemplifica essa integração ao demonstrar como a utilização de evidências objetivas sustenta e legitima as iniciativas implementadas:

Eu levo com fatos de políticas e ações que a gente implementa, que só com o uso da nossa criatividade, da forma como a gente conduz as coisas, a gente consegue comprovar sem necessariamente um grande custo financeiro. Então a gente tem evidências dessas ações, com relatos, com melhorias que aconteceram nas áreas, mostrando com apresentação objetiva, isso aqui foi feito isso, que gerou esse resultado, que gerou esse impacto, ponto (E1).

Essa abordagem evidencia como a mensuração da performance, por meio de dados, pode ser formalizada em apresentações que demonstram o impacto positivo das ações integradas de diversidade para o desempenho da empresa. Dessa maneira, cria-se um sistema capaz de traduzir resultados para diferentes públicos organizacionais, fortalecendo a legitimidade e o alcance das práticas de diversidade.

Neste sentido, a utilização de indicadores representa um elemento importante para a integração das práticas de formalização das iniciativas de diversidade, especialmente sob a perspectiva da gestão instrumental. Ao transformar ações

pontuais em procedimentos formalizados, a organização cria bases sólidas para mensurar, acompanhar e aprimorar resultados, tornando a diversidade parte integrante da estratégia de performance, principalmente para justificar a importância dessa temática para o nível estratégico.

Já no nível operacional, a implementação de sistemas de métricas possibilita que as iniciativas de diversidade sejam monitoradas, conectando diferentes áreas e promovendo a disseminação de boas práticas nas organizações. O relato do entrevistado E10 ilustra como a estruturação de programas de inovação baseados em indicadores torna a valorização de soluções da base em um processo natural, permitindo reconhecer contribuições que efetivamente geram impacto positivo com geração de resultados visíveis, que legitima as iniciativas de diversidade perante a organização.

[...] a gente acredita que a maioria das soluções elas não estão no nível gerencial, elas estão na base. E tem aparecido muita. Então, a gente premia no programa de inovação soluções que vêm inovadoras. Então, acabou que aqui [...] isso se torna muito natural (E10).

No nível tático, os indicadores e processos formalizados desempenham o papel de articular diferentes áreas e promover alinhamento em torno dos objetivos da diversidade. Estruturas institucionais, combinadas com a avaliação de resultados mensuráveis, facilitam a construção de consensos e o engajamento dos diversos públicos internos. O depoimento do entrevistado E9 reforça como ambientes organizacionais que adotam práticas de diversidade estruturadas, apoiadas em indicadores, influenciam positivamente a produtividade e o sentimento de pertencimento dos colaboradores:

[...] as pessoas produzem melhor em ambientes diversos. Quando elas olham para o lado e veem que a diversidade é abraçada pelo negócio. Quando elas olham para o lado e veem que elas não estão sozinhas dentro de certos

reportes. Então, uma mulher que vê outra mulher talvez em um cargo de liderança e tal. Enquanto isso também pode impactar a produtividade das pessoas (E9).

Esses exemplos demonstram que a integração entre processos formalizados e indicadores de desempenho permite que a gestão instrumental da diversidade traduza valores humanísticos em metas organizacionais concretas. O alinhamento entre processos, monitoramento de resultados e comunicação clara, contribui para que a diversidade seja percebida como um investimento estratégico, capaz de gerar retornos tangíveis para a organização, sem perder de vista seu propósito inclusivo.

4.3 ATUAÇÃO POLÍTICA ADAPTATIVA

A Atuação Política Adaptativa emergiu dos dados como a dimensão mais estratégica do modelo, constituindo o elemento integrador que permite aos líderes de diversidade navegar pelas complexidades políticas organizacionais e gerenciar efetivamente o paradoxo entre instrumentalidade e humanização em contextos organizacionais. Os entrevistados revelaram que esta dimensão transcende as competências técnicas tradicionais de gestão de diversidade, exigindo dos líderes uma compreensão das dinâmicas de política e poder nas organizações, capacidades de negociação em contextos ambíguos, e habilidades para adaptar estratégias e táticas conforme as mudanças no ambiente interno e externo da organização.

Os dados demonstram que a Atuação Política Adaptativa opera por meio de um sistema integrado de duas dinâmicas complementares que se reforçam mutuamente: Atuar Politicamente na Estratégia e Adaptar Processos e Estratégias. Estas dinâmicas não funcionam de forma isolada, mas sim como elementos interconectados de um processo contínuo de navegação política que permite aos líderes manter a integridade

de seus objetivos inclusivos enquanto adaptam suas táticas e estratégias conforme as demandas do contexto organizacional. Os líderes de diversidade atuam com dinâmicas de adaptação política principalmente no nível Estratégico, mas com reflexos nos níveis Tático e Operacional, por meio da integração dessas duas dinâmicas que garantem que o paradoxo seja gerenciado de forma efetiva em contextos organizacionais.

A dinâmica de Atuar Politicamente na Estratégia constitui a base de articulação e influência da atuação política, envolvendo a capacidade dos líderes de posicionar estrategicamente as iniciativas de diversidade dentro das dinâmicas de poder organizacional, construindo alianças, negociando interesses e influenciando decisões em níveis hierárquicos superiores. Os entrevistados demonstraram que esta atuação política não ocorre de forma isolada, mas é sustentada pela adaptação contínua de processos e estratégias que fornece a flexibilidade necessária para ajustar abordagens conforme as mudanças contextuais, mantendo a efetividade da influência política.

Nesse contexto, a articulação de decisões entre instrumentalização e humanização torna-se um aspecto central da atuação política adaptativa. Tal habilidade envolve autocontrole, reflexão e autogestão, permitindo ao líder ajustar sua postura conforme as demandas do momento: ora se posicionando de modo mais pragmático e orientado ao negócio; ora assumindo uma perspectiva mais voltada ao desenvolvimento humano e ao bem-estar dos colaboradores. Essa capacidade de navegar entre os diferentes polos, demanda uma leitura do ambiente organizacional e dos cenários decisórios, como exemplificado pelo entrevistado E1:

Então, quando eu trago algo que vai impactar tanto o econômico financeiramente como o lado mais humano, eu tenho que ter muita cautela do passo a dar. Então, na hora de ter essa cautela é a hora que a reflexão maior

vem. Agora vou ter que usar mais um viés empresa ou agora vou ter que utilizar mais um viés RH, recursos humanos, olhando para os colaboradores (E1).

Outro aspecto da atuação política adaptativa reside na sensibilidade para reconhecer e respeitar os limites impostos pela cultura organizacional e pela história da empresa. Liderar processos de inclusão em ambientes tradicionais, como organizações familiares ou setores mais conservadores, exige dos líderes não apenas flexibilidade, mas também um apurado senso de *timing*, resiliência e inteligência política. Trata-se de promover avanços graduais, avaliando cuidadosamente o contexto e evitando choques que possam comprometer conquistas já estabelecidas ou gerar resistência excessiva.

Essa postura requer não só a capacidade de identificar o momento oportuno para avançar ou recuar, mas também resiliência para sustentar o diálogo e construir consensos, mesmo que pequenos, ao longo do tempo. O entrevistado E3 descreve esse processo como um exercício permanente de adaptação, reforçando que, para que a pauta da diversidade seja bem-sucedida, é importante equilibrar o respeito à trajetória da organização com a busca por transformações alinhadas à performance e ao respeito humano, conforme E3:

Eu diria assim, eu tenho que ter uma habilidade muito grande para dar os passos respeitando a cultura da empresa, respeitando a história da empresa, no meu caso, a cultura da família por ser uma empresa familiar. Então, eu te digo assim, tem coisas que eu estou fazendo hoje que na minha cabeça, eu poderia ter feito em janeiro de 23, quando eu cheguei. Mas eu preciso respeitar então, respeitar o tempo, o tempo da cultura, o tempo da empresa e tudo mais, então, é o tempo inteiro assim você tenta aqui, você dá um passo, aí você fala assim, opa, fui demais, deixa eu recuar um pouquinho, retroceder um pouquinho. Então, é ter essa flexibilidade, esse jogo de cintura para conseguir ali entender que vai ter momento em que o olhar vai ser o olhar do resultado sem considerar as pessoas e que eu tenho que muitas vezes me segurar um pouquinho aqui para não entrar numa colisão que vai me atrapalhar (E3).

Dentro da atuação política adaptativa, a demonstração de habilidade política e relacional torna-se fundamental para o sucesso das iniciativas de diversidade. Liderar mudanças nesse campo raramente ocorre por meio de confrontos diretos, mas sim pelo desenvolvimento de competências de negociação, construção de alianças e gestão de resistências de forma estratégica e resiliente. A prática cotidiana evidencia que líderes de diversidade precisam saber quando avançar, recuar e como dialogar com diferentes atores sem perder de vista os objetivos maiores. O entrevistado E8 ilustra essa necessidade ao enfatizar que equilíbrio emocional, habilidade política e inteligência relacional são indispensáveis para apresentar resultados e acostumar gradualmente a organização à pauta inclusiva:

É, político, correto, duas coisas, equilíbrio emocional, né, acho que a gente tem que ter uma habilidade política, uma boa relação política, um contexto político, relacional, e terceiro, inteligência também emocional e relacional, ao pensar que se isso é uma pauta importante pra mim, e se existe resistência, aí que eu tenho que realmente ter uma inteligência para mostrar a importância, apresentar resultados (E8).

A atuação política estratégica alimenta tanto a adaptação de processos quanto a própria sustentabilidade das iniciativas, fornecendo o capital político necessário para implementar mudanças e os *insights* estratégicos necessários para que a adaptação seja realizada. No nível estratégico, esta integração se manifesta por meio da capacidade de reconhecer oportunidades contextuais que são politicamente articuladas e estrategicamente adaptadas. A atuação política cria as condições de influência necessárias, enquanto a adaptação fornece a flexibilidade para maximizar essas oportunidades.

No contexto de oportunidades contextuais, o entrevistado E11 exemplifica esta abordagem integrada ao descrever como sua organização capitaliza politicamente a diversidade geográfica natural por meio do trabalho remoto, revelando que utiliza o

contexto geográfico para utilizar a diversidade como vantagem competitiva, sustentada pela adaptação de processos e estratégias de capitalização do trabalho remoto como facilitador de diversidade, criando um sistema integrado onde a influência política é direcionada por oportunidades adaptativas e a adaptação é legitimada por articulação política estratégica.

Então, a gente tem uma diversidade muito grande geográfica de pessoas espalhadas pelo mundo. E isso acaba que joga a favor da diversidade da empresa, porque você acaba contratando pessoas de backgrounds completamente diferentes, que falam línguas diferentes, que vem de culturas diferentes (E11).

A atuação política também funciona como mecanismo de construção de legitimidade e apoio organizacional, criando as condições necessárias para que a adaptação de processos seja aceita e implementada efetivamente. Esta função política é particularmente crítica quando se trata de introduzir mudanças que podem encontrar resistência organizacional, exigindo uma articulação política combinada com adaptação estratégica alinhado ao contexto organizacional. O entrevistado E16 relata esta integração ao descrever como implementou uma estratégia política cuidadosa para fomentar a diversidade racial:

[...] você tem que ler o contexto da organização, eles não tinham vivência com a pessoa negra, a gente começou a inserir jovens aprendizes que vinham oriundos daquelas comunidades mais afastadas do centro e que eram pessoas negras, então ninguém percebia, só que os jovens aprendizes tinham o histórico de se tornar contratado como assistente, analista, então eu começo a subir esses jovens, esses jovens estão lá hoje contratados (E16).

Esta perspectiva demonstra como a atuação política na estratégia, permite por meio da leitura do contexto organizacional, implementações de iniciativas de diversidade por meio da adaptação de processos e estratégias, utilizando programas institucionais.

Neste contexto, a habilidade relacional se manifesta de forma importante por meio da adaptação do discurso e da comunicação a diferentes públicos decisores. A escolha da linguagem, seja ela orientada para valores humanísticos, resultados concretos ou impacto reputacional, torna-se um instrumento para sensibilizar, influenciar e obter adesão em todos os níveis da estrutura organizacional, principalmente o estratégico. O sucesso da atuação política, neste caso, depende da capacidade do líder de ler o ambiente, reconhecer o perfil do interlocutor e ajustar sua abordagem para estabelecer conexão, seja pela via racional ou emocional. O entrevistado E10 exemplifica como essa flexibilidade comunicacional é um diferencial para avançar nas iniciativas de diversidade:

[...]eu tenho que adaptar o discurso que funciona para cada um. Então, o discurso que funciona para uma pessoa mais humana é um discurso que vai funcionar para um CEO, você é CFO, né? Se eu não falar com você os resultados que aquilo vai trazer de forma tangível, eu não vou te sensibilizar. Você vai achar que eu estou fazendo uma firulagem na sua cabeça [...] eu vou falar com cada um utilizando a estratégia que atinge o coração ou a racionalidade daquela pessoa. Porque se eu falar para ele apenas pelos aspectos emocionais e humanos às vezes eu não vou conseguir o que eu quero. Da mesma forma que eu chegar para ela só com números, eu não vou atingir o resultado. Então, você tem que adaptar a sua linguagem, não é que você vai mentir nem nada, mas você lapidar o que você está falando senão você não vai atingir o seu interlocutor (E10).

A dinâmica de Adaptar Processos e Estratégias, completa o sistema integrado fornecendo a flexibilidade necessárias para que a atuação política seja efetiva e contextualmente apropriada. Os entrevistados revelaram que esta adaptação não funciona de forma isolada, mas é orientada pela articulação política estratégica que fornece os direcionamentos para adaptação, e sustentada pela capacidade de influência política que viabiliza as mudanças adaptativas.

A adaptação de processos e estratégias sustenta tanto a atuação política quanto a efetividade das iniciativas, fornecendo a flexibilidade necessária para

navegar por contextos complexos e os ajustes necessários para que a influência política seja maximizada. Esta adaptação não é reativa, mas orientada pela atuação política que define os parâmetros e objetivos para adaptação.

No nível estratégico, esta integração se manifesta por meio da capacidade de ajustar estratégias conforme mudanças no contexto político, econômico ou cultural, sempre orientada por objetivos claros e sustentada por articulação política contínua. A adaptação fornece a flexibilidade necessária para que a atuação política seja efetiva em diferentes contextos, enquanto a atuação política fornece o direcionamento para que a adaptação seja estrategicamente inteligente.

A capacidade de adaptação rápida torna-se fundamental em contextos voláteis, nos quais a pauta da diversidade pode ser impactada por pressões políticas ou sociais. Nesses cenários, exige-se dos líderes sensibilidade para ajustar estratégias, ao mesmo tempo em que mantêm a articulação política necessária para garantir espaço para às iniciativas inclusivas dentro da organização. O entrevistado E16 ilustra de forma clara essa habilidade ao relatar como foi necessário readequar imediatamente sua estratégia de comunicação diante de mudanças no contexto político externo:

[...] ele falou assim, eu quero levantar uma pauta antes de vocês apresentarem qualquer coisa, a forma como nós vamos nos comunicar influenciará totalmente sobre como nós vamos fechar contrato nos Estados Unidos, porque aqui todas as pautas de diversidade estão sendo desmobilizadas [...] eu tinha uma ideia de para esse ano manifestar no site de determinado portal de carreira que a gente apoia determinadas causas LGBT, pessoa negra mulheres, aí a gente na câmera eu olhei para minha gerente, que é um comunicador muito rápido, eu pisquei para ela, ela foi lá e retirou o slide, porque eu falei eu não vou colocar isso lá porque a nossa preocupação maior é o resultado financeiro (E16).

O relato evidencia que a adaptação de processos, neste caso, ocorreu por meio de um ajuste ágil na comunicação institucional, fundamentado na análise do cenário

político e de seus impactos nos negócios. Tal postura ressalta a importância da articulação política constante e da tomada de decisões estratégicas voltadas para a sustentabilidade econômica, criando um sistema organizacional no qual a flexibilidade adaptativa não apenas preserva, mas também fortalece a capacidade de atuação política futura em prol da diversidade.

A adaptação de estratégias definidas no nível estratégico é passada para o nível tático por meio de ajustes que consideram as particularidades de cada contexto, sempre alinhados às diretrizes e sustentados por articulação política constante. Esse processo reconhece que diferentes situações exigem abordagens distintas, mas coerentes com os objetivos, e transforma desafios organizacionais em oportunidades para promover a diversidade, aproveitando o contexto para fortalecer a agenda inclusiva de forma estratégica.

Sendo assim as adaptações de estratégias ocorridas, demonstra que a atuação política na estratégia é implementada por meio da adaptação contínua de processos e estratégias, e a adaptação de processos e estratégias é orientada e legitimada pela atuação política na estratégia. Este sistema integrado permite que a Atuação Política Adaptativa opere como uma força integradora que permite a navegação dinâmica entre as dimensões instrumental e humanística, garantindo que o paradoxo seja gerenciado em contextos organizacionais.

Esta dinâmica integrativa transforma potenciais tensões em oportunidades para inovação e desenvolvimento organizacional, criando um modelo de liderança que transcende dicotomias e desenvolve competências para navegar pelas complexidades inerentes à gestão de diversidade. Os líderes que dominam esta dinâmica, desenvolvem capacidade de articulação entre diferentes níveis

organizacionais, transformando o paradoxo entre instrumentalidade e humanização em fonte de vantagem competitiva, inovação e resiliência organizacional.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados desta pesquisa revelam como líderes de diversidade gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização por meio de um modelo teórico integrado de três dimensões complementares que operam simultaneamente nos níveis operacional, tático e estratégico da estrutura organizacional. Este modelo confirma e estende as proposições de Petriglieri e Peshkam (2022) sobre liderança marginal, demonstrando que o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização não ocorre por meio de escolhas de alternativas excludentes, mas sim através de sistemas dinâmicos, integrando as duas abordagens.

O gerenciamento do paradoxo manifesta-se por meio da Sustentação da Cultura Inclusiva, que representa a dimensão humanística do modelo e alinha-se com a perspectiva de Petriglieri e Peshkam (2022) sobre valorização da experiência humana. Esta dimensão opera em dois níveis organizacionais: no operacional por meio da humanização direta de práticas cotidianas e no tático por meio de estratégias de comunicação que conectam valores de diversidade com implementação prática. Esta abordagem confirma especificamente a crítica de Rocha e Miles (2009) às práticas de gestão tradicionalmente instrumentais que se baseiam em suposições restritas sobre a natureza humana, limitando o desenvolvimento de capacidades colaborativas nas organizações.

Ainda, os achados demonstram que líderes de diversidade rejeitam essa lógica instrumental restritiva ao criar sistemas organizacionais onde a colaboração é valorizada por si só, não meramente apenas como meio para alcançar objetivos de performance. Dessa forma, operacionalizam por meio das diferentes estruturas organizacionais uma abordagem mais humanística que, conforme sugerido por Rocha

e Miles (2009), percebe a colaboração como fim em si mesma, valorizando simultaneamente tanto interesses individuais quanto coletivos em cada nível da estrutura organizacional.

Simultaneamente, o paradoxo é gerenciado por meio da Gestão Instrumental da Diversidade, que confirma a necessidade identificada por Petriglieri e Peshkam (2022) de competência instrumental para legitimidade organizacional. Esta dimensão traduz objetivos inclusivos em linguagem organizacional por meio de manifestações específicas em cada nível: sistematização de processos no operacional, sistemas de mensuração e de integração com metas organizacionais no tático. Esta descoberta estende Philipsen (1986) sobre correlação entre práticas humanísticas e sucesso organizacional, demonstrando como líderes criam essa correlação por meio de competências instrumentais estruturadas.

A Atuação Política Adaptativa representa a contribuição mais original ao corpus teórico sobre liderança marginal, transcendendo a navegação de tensões para transformação organizacional ativa. Esta dimensão opera no nível estratégico por meio de articulação política, cascadeando para adaptações táticas e ajustes operacionais que mantêm integridade inclusiva. Esta descoberta alinha-se com Syfers et al. (2024), que demonstraram como líderes não tradicionais usam estratégias políticas específicas para ganhar apoio organizacional.

Assim como os líderes estudados por Syfers et al. (2024) utilizam retórica de continuidade para conectar mudanças com valores organizacionais existentes, os líderes de diversidade desta pesquisa desenvolvem estratégias políticas que apresentam iniciativas inclusivas como extensões naturais dos valores da empresa, não como rupturas. A diferença é que os líderes de diversidade operam essas

estratégias políticas simultaneamente nos três níveis organizacionais, criando um sistema integrado de navegação política que vai além de abordagens tradicionais.

O modelo, representado na figura 2, revela que cada dimensão contém elementos instrumentais e humanísticos integrados por meio dos níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico, confirmando Argote e Miron-Spektor (2011) sobre aprendizado organizacional. No nível operacional, o paradoxo é gerenciado por meio da implementação simultânea de práticas humanísticas sistematizadas instrumentalmente. No nível tático, valores inclusivos são traduzidos em estratégias mensuráveis que respondem adaptativamente a mudanças contextuais. No nível estratégico, diretrizes inclusivas integram-se com metas organizacionais por meio de articulação política que cria legitimidade para o gerenciamento paradoxal.

Esta estrutura multinível confirma Hughes (1945) sobre contradições de status, revelando que líderes de diversidade transformam tensões em competências que permitem navegação por complexidades organizacionais que líderes tradicionais, instrumentais ou humanos, não conseguem gerenciar integrativamente. A capacidade de operação simultânea nos três níveis, estende Rast et al. (2018) sobre papel de indivíduos marginalizados, demonstrando competências sistêmicas que implementam perspectivas inovadoras por meio de toda a estrutura organizacional.

O modelo também retrata a abordagem da liderança híbrida (Felix et al., 2023), demonstrando que hibridização requer competências que integram elementos instrumentais e humanísticos conforme demandas específicas de cada nível organizacional. Esta descoberta confirma Nadiv e Kuna (2020), que propuseram que líderes de diversidade precisam navegar por paradoxos ao invés de escolher entre extremos. Os achados revelam como isso acontece na prática: líderes criam sistemas

que mantêm simultaneamente foco em resultados (instrumental) e valores humanos (humanístico) nos três níveis organizacionais. Esta abordagem alinha-se com Schad et al. (2016), que mostraram que paradoxos organizacionais são elementos contraditórios que podem coexistir, demonstrando que líderes de diversidade transformam essas tensões em vantagens competitivas ao invés de tentar resolvê-las.

6 CONCLUSÃO

Na teoria proposta, argumenta-se que líderes de diversidade, ao ocuparem posições marginais, nas quais enfrentam o desafio constante de equilibrar as demandas organizacionais por resultados com os objetivos de diversidade, gerenciam o paradoxo entre instrumentalidade e humanização por meio de um sistema integrado que exige competências técnica, comportamental e política. A análise evidenciou que, ao interagirem com diferentes públicos e níveis organizacionais e navegarem pelas complexidades políticas e estruturais, esses profissionais desenvolvem três dimensões complementares para lidar com o paradoxo: Sustentação da Cultura Inclusiva, com foco na institucionalização de valores humanísticos; Gestão Instrumental da Diversidade, voltada à performance por meio da tradução de objetivos inclusivos em métricas organizacionais; e Atuação Política Adaptativa, que tem como objetivo a navegação estratégica e a adaptação contextual em todos os níveis organizacional.

Conclui-se que o gerenciamento desse paradoxo depende da capacidade de integração dessas três dimensões nos níveis operacional, tático e estratégico da organização. Abordagens que privilegiam apenas a instrumentalidade ou somente a humanização tendem a gerar tensões e resistência organizacional, enquanto o gerenciamento integrado permite que líderes de diversidade transformem tensões paradoxais em fontes de vantagem competitiva, inovação e resiliência. Assim, apresenta-se uma compreensão detalhada de como líderes marginais responsáveis por diversidade e inclusão podem converter posições desafiadoras em competências que beneficiam tanto os objetivos de diversidade quanto a performance organizacional.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo apresenta potenciais implicações para a literatura, especialmente no campo da liderança marginal (Petriglieri & Peshkam, 2022; Hughes, 1945), considerando que foi utilizada uma abordagem baseada em gerenciamento de paradoxos para explorar como líderes de diversidade desenvolvem competências para navegar entre instrumentalidade e humanização. Ao adotar perspectivas da Teoria de Paradoxos Organizacionais (Smith & Lewis, 2011; Schad et al., 2016; Nadiv & Kuna, 2020) e da Teoria de Liderança Marginal (Petriglieri & Peshkam, 2022), este trabalho contribui para a literatura de liderança marginal ao mostrar como o gerenciamento de paradoxo dos líderes responsáveis pela diversidade nas organizações é influenciado pela capacidade de integrar valores humanísticos e instrumentais por meio de dinâmicas que perpassam pelo nível operacional, tático e estratégico da organização. Dessa forma, amplia-se a discussão sobre abordagens instrumentais e humanísticas (Petriglieri & Peshkam, 2022) para transformação de paradoxos em vantagens competitivas. Isso é importante em um cenário onde cada vez mais líderes irão atuar em posições nas quais precisam gerenciar paradoxos para atender às demandas organizacionais e de mercado (Felix et al., 2023; Thompson & Matkin, 2020).

O estudo também contribui para a literatura sobre liderança híbrida (Felix et al., 2023; Sims, 2018). Em geral, essa literatura tende a focar na combinação de características instrumentais e humanísticas sem explorar os mecanismos específicos de integração (Haslam et al., 2022). Assim, grande parte da literatura sobre liderança híbrida explora os processos de combinação de competências, por meio dos quais os indivíduos gerenciam a tensão entre eficiência organizacional e desenvolvimento humano (Rocha & Miles, 2009). O presente estudo contribui ao demonstrar que, no

caso de líderes de diversidade, o posicionamento híbrido da liderança exige que esses profissionais desenvolvam competências sistêmicas que permitem a integração dinâmica de elementos instrumentais e humanísticos de forma mais consciente e estratégica. O estudo também mostra como esses profissionais se envolvem em processos paradoxal (Argote & Miron-Spektor, 2011), por meio dos quais buscam criar sistemas organizacionais que mantêm tensões produtivas até conseguirem transformá-las em fontes de inovação em situações percebidas como mais complexas. Assim, ao ampliar a visão sobre liderança híbrida para além da simples combinação de características, mas também para a criação de sistemas, contribui-se para uma compreensão mais orientada ao processo sobre o tema.

Ainda, o estudo também apresenta contribuições para a literatura sobre paradoxos organizacionais, ao analisar como organizações respondem a tensões paradoxais (Schad et al., 2016) e como líderes navegam por contradições organizacionais (Nadiv & Kuna, 2020). Por outro lado, outros estudos também se dedicaram a estratégias de gerenciamento de paradoxo no contexto organizacional (Argote & Miron-Spektor, 2011). Nesta pesquisa, insere-se especificamente no debate sobre competências individuais para lidar com os paradoxos (Murphy & Kreiner, 2020), direcionando a atenção não para paradoxos organizacionais abstratos, mas para mecanismos específicos por meio dos quais líderes individuais operacionalizam estratégias paradoxais. Além disso, explora não apenas tensões paradoxais cuja fonte são contradições estruturais, mas também aquelas provenientes de posições marginais que, teoricamente, amplificariam essas tensões. Assim, oferece-se uma visão mais detalhada de gerenciamento do paradoxo no cotidiano da liderança em diversidade, tidos como marginalizados.

Por fim, a nova teoria proposta, conforme figura 2, revela que o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalidade e humanização é um fenômeno que ocorre em todos os níveis da Estrutura de Governança. Em vez dos líderes optarem por uma abordagem em detrimento da outra, o modelo evidencia que a sustentabilidade das práticas de diversidade resulta da articulação simultânea de três dimensões: Sustentação da Cultura Inclusiva, Gestão Instrumental da Diversidade e Atuação Política Adaptativa, que se desdobram de maneira distinta nos níveis operacional, tático e estratégico. Essa integração demonstra que a capacidade de navegar entre a abordagem instrumental e humanística não apenas resolve tensões, mas também impulsiona inovação, legitimidade e sustentabilidade organizacional.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este estudo apresenta implicações para a prática organizacional, especialmente ao propor um novo olhar sobre o gerenciamento entre instrumentalidade e humanização nas iniciativas de diversidade. A compreensão aprofundada deste conceito e de sua aplicação pode proporcionar aos executivos de diversidade maior clareza quanto às competências essenciais para o desempenho de seus papéis. Em virtude da carência de *frameworks* estruturados que tratam das dinâmicas e estratégias adotadas por esses líderes, líderes de diversidade frequentemente deixam de perceber que é possível desenvolver sistemas integrados capazes de transformar tensões paradoxais em estratégia, ao invés de simplesmente enfrentá-las como obstáculos.

Ainda, os resultados deste estudo oferecem a esses líderes de diversidade um *framework* (ver figura 2) para lidar com diferentes desafios organizacionais, especialmente por meio do desenvolvimento de três competências: a Sustentação da

Cultura Inclusiva, com ênfase em valores humanísticos; o aprimoramento da Gestão Instrumental da Diversidade, focando em performance; e a integração dessas competências através da Atuação Política Adaptativa, orientada por uma visão sistêmica nos três níveis da organização. O conhecimento dessas estratégias integradas pode preparar melhor esses profissionais para responder a demandas organizacionais que, à primeira vista, podem parecer conflitantes.

Além disso, o modelo apresentado pode ser útil para diferentes *stakeholders* (liderados, pares de líderes, diretoria, conselho de administração, comitês estratégicos) que interagem com líderes de diversidade, em especial aqueles que representam grupos de interesses. A reflexão sobre o nível de expectativas e as tensões paradoxais impostas por esses grupos pode revelar pressões que, embora bem-intencionadas, geram sobrecarga e sensação de ineficácia quanto ao impacto do trabalho desses líderes.

O *framework* proposto (ver figura 2) ajuda as organizações a resolver um problema comum: o conflito entre buscar unicamente resultados instrumentais e promover valores humanísticos (Thompson & Matkin, 2020). Ao invés de escolher entre essas duas abordagens, o modelo mostra como desenvolver líderes que conseguem trabalhar com ambas simultaneamente, criando mudanças sustentáveis. Isso oferece uma solução prática para integrar diversidade e inclusão nas organizações (Bohonos, 2023). Na prática, o modelo das três dimensões pode ser usado para criar programas de treinamento para líderes de diversidade, orientar a contratação desses profissionais e desenvolver sistemas organizacionais que apoiem seu trabalho nos diferentes níveis da empresa.

Por fim, o estudo reposiciona o gerenciamento de paradoxos como um ativo estratégico, e não apenas como um desafio adicional a ser superado pelas empresas.

Não é apesar das tensões relacionadas a essas posições que líderes de diversidade alcançam avanços em inclusão e performance, mas sim pela capacidade de transformá-las em sistemas integrados de valor. Assim, o estudo reforça a importância de buscar simultaneamente diversidade e resultados organizacionais: a experiência dos líderes ao navegarem por tensões paradoxais, e a necessidade de desenvolverem competências que transcendem fronteiras tradicionais, podem agora ser compreendidas como o principal motor para a criação de valor sustentável por meio da diversidade.

6.3 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das relevantes contribuições deste estudo para a teoria e a prática, algumas limitações devem ser consideradas, pois abrem caminhos para investigações futuras. As entrevistas concentraram-se em líderes responsáveis pelas iniciativas de diversidade em organizações brasileiras. Contudo, o gerenciamento de paradoxos entre instrumentalidade e humanização pode estar presente em diferentes áreas organizacionais, envolvendo profissionais de outras funções que igualmente enfrentam tensões desse tipo. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras mapeiem as competências de gerenciamento de paradoxo desenvolvidas por outros perfis de liderança, testando a aplicabilidade do modelo teórico em outros contextos de liderança marginal, como em novos tipos de lideranças que estão surgindo conforme mencionado por Petriglieri e Peshkam (2022).

Como os achados indicaram que a gestão desse paradoxo ocorre de formas distintas, mas integradas entre diferentes níveis organizacionais, abre-se espaço para investigações que explorem como fatores organizacionais, vinculados a estrutura organizacional, influenciam a implementação das três dimensões identificadas,

deslocando o ponto de análise para a organização como sistema, e não apenas para o indivíduo. Complementarmente, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que elaborem instrumentos de mensuração baseados no modelo teórico apresentado, viabilizando análises empíricas quantitativas sobre a relação entre fatores organizacionais e a efetividade das competências de gerenciamento de paradoxo.

A pesquisa também utilizou uma amostragem não probabilista e corte transversal, com dados coletados nos meses de abril a junho de 2025 e centrada no contexto brasileiro, marcado por características culturais particulares no que se refere à diversidade e inclusão. Seria relevante replicar o estudo em outros contextos culturais, sobretudo em países com diferentes culturas e práticas de gestão da diversidade, a fim de comparar dinâmicas e validar o modelo proposto. Além disso, considerando a possibilidade de evolução estratégica da área de diversidade nas organizações, que pode alterar as dinâmicas e estratégias aqui identificadas, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a trajetória dessas possíveis novas dinâmicas e estratégias ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Bohonos, J. W. (2023). Diversity Officer Development Programs: A New Approach to Cultivating High Performing Chief Diversity Officers. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 123-133. <https://doi.org/10.1177/15234223231156610>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Qualitative research*. Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). Sage.
- Dasmadi, D. (2023). Leadership models in a modern organizations. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4646-4650. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1067>
- Felix, B., Dourado, D., & Nossa, V. (2023). Algorithmic management, preferences for autonomy/security and gig-workers' wellbeing: A matter of fit?. *Frontiers in Psychology*, 14, 1088183. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088183>
- Felix, B., Santos, R. D., & Teixeira, A. (2023). Tales of me: Storytelling identity work, authenticity, and impression management during new CEOs' work role transitions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1246887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1246887>
- Felix, B., Tiussi, B. L., Mahadevan, J., & Dias, R. C. (2023). 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>
- Forbes Brasil. (2025, 21 de fevereiro). Google abandona metas de contratação por diversidade. *Forbes Brasil*. <https://forbes.com.br/carreira/2025/02/google-abandona-metas-de-contratacao-por-diversidade/>
- 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(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

- Greene, A. M., & Kirton, G. (2016). The value of investigating stakeholder involvement in Diversity Management. *Diversity in the Workplace*, 119-132. <https://doi.org/10.4324/9781315577715>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Hughes, E. C. (1945). Dilemmas and contradictions of status. *American journal of Sociology*, 50(5), 353-359. <https://doi.org/10.1086/219652>
- Lerodiakonou, C., Stavrou, E., & Kounna, R. (2024). Contextual and temporal effects on diversity action programmes in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2397376>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Luo, L., Yang, Y., Wu, G., Zheng, J., & Liu, D. (2023). Effects of Organizational Leadership on Project Citizenship Behavior and Management Performance in Complex Construction Projects. *Buildings*, 13(1), 259. <https://doi.org/10.3390/buildings13010259>
- MIT Sloan Review Brasil. (2024, 5 de abril). O corte silencioso sobre os investimentos corporativos em diversidade. *MIT Sloan Review Brasil*. <https://mitsloanreview.com.br/o-corte-silencioso-sobre-os-investimentos-corporativos-em-diversidade/>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2473>
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. Equality, Diversity and Inclusion: An *International Journal*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>
- Park, R. E. (1928). Human migration and the marginal man. *American Journal of Sociology*, 33(6), 881-893. <https://doi.org/10.1086/214592>
- Petriglieri, G., & Louise Petriglieri, J. (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarization in human relations. *Human Relations*, 75(8), 1431-1460. <https://doi.org/10.1177/00187267221089208>

- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0162>
- Philipsen, G. (1986). Mayor Daley's council speech: A cultural analysis. *Quarterly Journal of Speech*, 72(3), 247-260. <https://doi.org/10.1080/00335638609383772>
- Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Randsley de Moura, G. (2018). Leadership and social transformation: The role of marginalized individuals and groups. *Journal of Social Issues*, 74(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/josi.12253>
- Rocha, H., & Miles, R. (2009). A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88, 445-462. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0127-8>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Showunmi, V. (2021). A journey of difference: The voices of women leaders. *Frontiers in Education*, 6, 548870. Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.548870>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sims, C. M. (2018). The diversity intelligent servant leader: Developing leaders to meet the needs of a diverse workforce. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 313-330. <https://doi.org/10.1177/1523422318778009>
- Stonequist, E. V. (1935). The problem of the marginal man. *American Journal of Sociology*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.1086/217001>
- Syfers, L., Rast III, D. E., & Gaffney, A. M. (2024). This will not change us: Leader's use of continuity rhetoric to promote collective change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110, 104550. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104550>
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>

APÊNDICE A

Tabela 1 – Dados demográficos da amostra

Códigos	Gênero	Cargo	Escolaridade	Setor da empresa	Tamanho da empresa
E1	Masculino	Diretor de Recursos Humanos	Mestrado	Construção Civil	Média
E2	Masculino	Gerente de Gente e Gestão	Doutorado	Energia	Grande
E3	Masculino	Diretor de Gente e Gestão	Mestrado	Varejo	Grande
E4	Masculino	Gerente de Gente e Gestão	Pós-graduação	Indústria	Grande
E5	Feminino	Gerente de Pessoas e Processos	Pós-graduação	Logística	Grande
E6	Feminino	Sócia Diretora	Pós-graduação	Consultoria	Média
E7	Feminino	Diretora de Serviços Compartilhados	Doutorado	Varejo	Grande
E8	Feminino	Diretora de Liderança, Cultura e Diversidade	Mestrado	Entidade	Pequena
E9	Masculino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Tecnologia	Média
E10	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Indústria	Grande
E11	Feminino	Diretora de People Success	Pós-graduação	Tecnologia	Grande
E12	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Mestrado	Mineração	Grande
E13	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Varejo	Média
E14	Feminino	Diretora de Gente e Gestão	Pós-graduação	Varejo	Grande
E15	Masculino	Diretor Administrativo, Gente e Gestão	Pós-graduação	Construção Civil	Média
E16	Masculino	Influenciador da Cultura	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E17	Masculino	Gerente Corporativo de Gente e Gestão	Doutorado	Saúde	Grande
E18	Feminino	Gerente de Desenvolvimento e Cultura Organizacional	Pós-graduação	Logística	Grande
E19	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Educação	Grande
E20	Masculino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E21	Masculino	Diretor de Gente e Gestão	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E22	Masculino	Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão	Mestrado	Alimentação	Grande
E23	Feminino	Gerente Geral de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Pós-graduação	Mineração	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

ARTIGO CIENTÍFICO: EM DIREÇÃO A UMA TEORIA PROCESSUAL SOCIAL SOBRE REIVINDICAÇÃO E CONCESSÃO IDENTIDADE DE LIDERANÇA MARGINAL

RESUMO

Líderes em diversidade enfrentam desafios na construção de identidade de liderança devido à sua posição organizacional, caracterizada por tensões entre expectativas instrumentais e humanísticas. Este estudo teve como objetivo aprofundar a compreensão sobre a reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade e a concessão dessa identidade pelos seus liderados na percepção do líder. Utilizou-se metodologia qualitativa baseada na *Grounded Theory*, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 23 líderes de diversidade atuantes em organizações brasileiras de diferentes setores e porte. Os resultados apresentam um modelo que teoriza que líderes em diversidade desenvolvem um estilo de liderança de Conectores que os posiciona como Gestores de Paradoxo, navegando entre Guardiões e Desafiadores. Ainda, evidenciou-se que reivindicação de identidade ocorre por meio de três dimensões: Valor Estratégico (demonstração de impacto contínuo e resultados mensuráveis), Mobilização Inclusiva (articulação de alianças e engajamento de seguidores) e Credibilidade Transformadora (transformação da experiência marginal em autoridade). Por outro lado, a concessão pelos liderados manifesta-se em quatro dimensões: Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relações de Confiança e Impacto Transformador na Diversidade. A principal contribuição teórica consiste na expansão da teoria de DeRue e Ashford (2010) para contextos em que há a atuação de líderes considerados marginais, demonstrando como líderes transformam marginalização em vantagem competitiva. Oferece ainda um modelo que contribui para desenvolvimento de competências integradoras que facilitam o processo de reivindicação e concessão da liderança em diversidade nas organizações.

Palavras-chave: Liderança; Identidade; Marginal; Liderados; Diversidade; Reconhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Nos ambientes organizacionais atuais, torna-se cada vez mais importante que os indivíduos sejam percebidos como líderes eficazes. A aceitação e a influência de um líder dependem do alinhamento de suas ações, moldando a percepção das pessoas sobre liderança, determinando o reconhecimento de identidade de líder (De La Cruz, 2024). Portanto, um líder precisa atender às expectativas implícitas dos seguidores para ganhar confiança e autoridade, facilitando as interações e o processo de liderança (Escobar Vega et al., 2024). A identidade do líder considera a liderança como um processo individual, centrado na autopercepção do indivíduo como líder (Walker et al., 2024). Por outro lado, a liderança de identidade enfoca a habilidade dos líderes em representar, avançar e criar uma identidade social compartilhada com os liderados, tratando a liderança como um processo grupal (Haslam et al., 2022).

Nesta direção, DeRue e Ashford (2010) propõem uma perspectiva sobre a construção da identidade de liderança como um processo social, onde as identidades de líder e seguidor são co-construídas por meio de interações de reivindicações e concessões. Segundo esse estudo, essa construção envolve três elementos cruciais: a internalização individual, onde os indivíduos incorporam a identidade de líder ou seguidor em seu autoconceito; o reconhecimento relacional, que fortalece a identidade de liderança por meio da adoção recíproca de papéis complementares; e o endosso coletivo, que ocorre quando a identidade de liderança é reconhecida e validada pelo grupo social (DeRue & Ashford, 2010).

Petriglieri e Peshkam (2022) destacam que as organizações têm observado o surgimento de novos tipos de liderança, cujos títulos envolvem a promoção de ética, diversidade, inovação e bem-estar. Esses profissionais, por não terem um escopo de

trabalho claramente definido, precisam constantemente justificar suas ações perante diante de cenários que priorizam o desempenho, dessa forma, buscam demonstrar que seu trabalho é bem-sucedido para se verem como líderes, numa imagem que só se consolida quando há validação externa (Felix et al., 2024). Justamente por não seguirem o modelo tradicional e pela falta de clareza em suas atribuições, esses indivíduos acabam sendo percebidos como líderes marginalizados (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Alm e Guttormsen (2021) abordam a importância do reconhecimento e da inclusão de grupos marginalizados na pesquisa ética empresarial, propondo oportunidades teóricas para melhorar a inclusão desses indivíduos. Em uma revisão de aproximadamente 7500 artigos publicados entre 2000 e 2019 nas revistas *Journal of Business Ethics* e *Business Ethics Quarterly*, os autores identificaram que apenas 78 estudos incluíam aspectos relacionados a grupos marginalizados, e destes, apenas 9 incorporavam explicitamente as vozes desses indivíduos. Essa análise destaca a falta de literatura sobre grupos marginalizados, sublinhando a necessidade de integrar as experiências e críticas dos grupos marginalizados para enriquecer a pesquisa e teoria em ética empresarial.

Estudos como o de Homan et al. (2020) mostram que a literatura sobre liderança em equipes diversas ainda apresenta lacunas importantes, pois os efeitos da diversidade e o papel dos líderes são pouco compreendidos. Complementando essa perspectiva, Showunmi (2021) evidencia que mulheres negras e de outras etnias minoritárias enfrentam barreiras específicas em suas trajetórias de liderança justamente por causa da interseção entre gênero, raça e classe social, reforçando a necessidade de uma abordagem mais integrada sobre diversidade e liderança. Neste contexto, líderes com identidades marginalizadas enfrentam resistência devido a

preconceitos e estereótipos, tornando mais difícil para eles reivindicarem a sua identidade de líder. Sendo assim a concessão da identidade de liderança por parte dos seguidores é importante para a legitimação dos líderes marginalizados, contribuindo para uma compreensão mais profunda de como esses líderes navegam e consolidam suas identidades de liderança em ambientes organizacionais. Esse processo de validação é importante para que esses líderes possam exercer a liderança (Orsini & Sunderman, 2024)

Além desses desafios, a literatura recente tem explorado como diferentes estilos de liderança podem influenciar a construção e a concessão de identidade de líderes em posições marginais, especialmente em contextos de diversidade (Felix et al., 2024; Felix & Vieira, 2025; Schlamp et al., 2025). Modelos como o de Guardiões, Conectores e Desafiadores (Haslam et al., 2022; Murphy & Kreiner, 2020; Petriglieri & Peshkam, 2022) evidenciam que a efetividade da liderança pode variar entre abordagens predominantemente instrumentais, centradas no alinhamento a padrões organizacionais; humanísticas, voltadas ao empoderamento e transformação; e híbridas, que buscam integrar essas perspectivas. Para líderes de diversidade, navegar entre esses estilos representa não apenas uma questão de escolha estratégica, mas um elemento central na construção de legitimidade, exigindo habilidades para equilibrar expectativas organizacionais com demandas de inclusão e transformação cultural (Felix et al., 2024).

Apesar dos estudos relatados, ainda não foram encontradas pesquisas que abordem as dinâmicas que líderes que promovem a diversidade, conhecidos como líderes marginais, utilizam para reivindicar sua identidade de liderança e assim revelar como ocorre concessão dessa identidade. Assim, o objetivo deste estudo foi aprofundar a compreensão sobre a reivindicação de identidade de liderança por

líderes em diversidade e a concessão dessa identidade pelos seus liderados na percepção do líder. Para isso, foi realizada uma pesquisa baseada no método da *Grounded Theory* (Gioia et al., 2013), realizando entrevistas com lideranças que são responsáveis por fomentar as iniciativas de diversidade nas organizações.

Este estudo contribui com a teoria no campo de identidade de liderança (Petriglieri & Peshkam, 2022; DeRue & Ashford, 2010) e com sugestões práticas que oferecem aos líderes de diversidade um modelo que teoriza o processo de reivindicação e concessão para transformar a sua posição marginal em vantagem competitiva. O modelo explora como líderes responsáveis por promover a diversidade são percebidos pelos seus liderados, proporcionando maior clareza quanto às estratégias integradas capazes de navegar entre expectativas instrumentais e humanísticas organizacionais.

Na prática, o estudo contribui ao ressaltar a importância da promoção da diversidade no ambiente organizacional (Thompson & Matkin, 2020; Rast et al., 2018; Bohonos, 2023), oferecendo um modelo que pode orientar programas de desenvolvimento de liderança, processos de seleção e sistemas de apoio organizacional que reconheçam a natureza relacional da construção de identidade em diversidade. Apesar dos desafios de legitimação motivados pela falta de confiança e credibilidade (Žnidaršič et al., 2021; Howieson et al., 2023), estes líderes podem desenvolver competências distintivas que lhes permitem gerenciar complexidades organizacionais de forma mais efetiva que líderes tradicionais, reposicionando a marginalização como ativo estratégico ao invés de obstáculo a ser superado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 UM PROCESSO SOCIAL PARA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LIDERANÇA

A identidade de liderança é um processo dinâmico e integrado ao autoconceito de um indivíduo, que envolve confiança interna, congruência e eficácia em diversos contextos. Esse processo ocorre em seis estágios: conscientização, engajamento, identificação com o líder, diferenciação da liderança, generatividade e integração. Sendo assim essa dinâmica possibilita em uma identidade colaborativa e interdependente (Komives et al., 2005). Eubanks et al. (2012) destacam que a conscientização do potencial de liderança integra essa identidade ao *self*, influenciando a percepção e eficácia do líder. Ramamoorthi et al. (2023) reforçam a importância das influências grupais e da co-criação, mostrando que a identidade de liderança se fortalece com a motivação coletiva e a adaptação a novas dinâmicas de grupo.

DeRue e Ashford (2010) propõem que a construção da identidade de liderança é um processo social dinâmico, onde as identidades de líder e seguidor são co-construídas por meio de interações contínuas de reivindicações e concessões. Ainda esses autores mencionam que esse processo envolve três elementos principais: internalização individual, onde os indivíduos incorporam a identidade de líder ou seguidor em seu autoconceito; reconhecimento relacional, que fortalece a identidade de liderança por meio da adoção recíproca de papéis complementares; e endosso coletivo, que ocorre quando a identidade de liderança é amplamente reconhecida e validada pelo grupo social.

A literatura destaca a natureza relacional e dinâmica da liderança, argumentando que as identidades de líder e seguidor se formam e se reforçam

reciprocamente nas interações sociais, desafiando a visão tradicional de liderança como um papel fixo e hierárquico (Karp & Helgo, 2009). Além disso, enfatiza a importância das percepções implícitas e explícitas dos membros do grupo para a construção de uma identidade de liderança, sugerindo que a liderança não é apenas um atributo pessoal, mas uma construção social das relações dentro do grupo (Brown, 2022; Gardner et al., 2021; Karp & Helgo, 2009).

Caza et al. (2018) ampliam essa discussão ao explorar a construção de capacidade de liderança em grupos, destacando a dinâmica de reivindicação e concessão de identidade de liderança como fundamental para a formação de líderes. Esses autores ainda reforçam que a liderança deve ser vista não apenas como um papel formal, mas como um processo social onde indivíduos continuamente reivindicam e concedem identidades de liderança por meio de suas interações e que o processo recíproco permite que os membros do grupo desenvolvam uma identidade de liderança coletivamente reconhecida e validada, resultando em maior colaboração e eficácia. Ainda, contextos organizacionais que promovem a distribuição de liderança são importantes para facilitar o desenvolvimento de habilidades de liderança em todos os níveis do grupo (Caprar et al., 2022; Gloor et al., 2024).

Em uma perspectiva sobre ambientes de construção de identidade de liderança, Petriglieri e Petriglieri (2010) descobriram que o clima organizacional permite que os indivíduos explorem e desenvolvam suas identidades de liderança por meio de interações e validações mútuas. Nesse contexto, o processo de reivindicação e concessão de identidade de liderança é facilitado, permitindo que os participantes afirmem suas identidades e recebam reconhecimento, promovendo o desenvolvimento contínuo de líderes (Petriglieri & Petriglieri, 2010). Ryan et al. (2024) descobriram que a identidade de liderança se fortalece e se integra quando os líderes

refletem sobre experiências em diferentes contextos. Anicich (2022) destaca os desafios enfrentados por trabalhadores geridos por algoritmos na construção e manutenção de suas identidades devido à natureza altamente mediada e despersonalizada de seu trabalho. Esses trabalhadores ajustam suas narrativas pessoais para lidar com a falta de reconhecimento e validação interpessoal, criando identidades de maneiras flexíveis e adaptativas, mas frequentemente solitárias (Anicich, 2022).

Dinh et al. (2014) adicionam uma dimensão cognitiva ao explorar o processo de reivindicação e concessão de identidade de liderança, destacando o papel das teorias de liderança. Eles descobriram que as identidades de liderança são construídas por meio das relações sociais, conforme descrito nos estudos anteriores (DeRue & Ashford, 2010; Brown, 2022; Gardner et al., 2021; Karp & Helgo, 2009). No entanto, esse processo ocorre por meio das ações dos indivíduos que reivindicam essas identidades, as quais são validadas ou rejeitadas pelos outros membros do grupo. Esse processo é moldado pelas crenças subjacentes sobre liderança, que influenciam tanto a autoidentificação dos indivíduos como líderes, quanto a aceitação dessas identidades pelos seguidores. Além disso, o estudo ressalta que as identidades de liderança são evolutivas, sendo continuamente reinterpretadas e ajustadas com base nas interações e percepções mútuas dentro dos contextos organizacionais, tornando a compreensão dessas dinâmicas essencial para o desenvolvimento de líderes (Dinh et al., 2014).

Complementando a perspectiva do processo social, Marchiondo et al. (2015) examinam empiricamente como as dinâmicas de reivindicação e concessão influenciam as percepções de liderança e a tomada de decisão em contextos interdependentes. Ainda esses autores identificaram que a aceitação de uma

reivindicação de liderança por parte de um membro da equipe aumenta as classificações de liderança do indivíduo que fez a reivindicação, enquanto a rejeição dessa reivindicação pode aumentar as classificações de liderança de outros membros do grupo. Esses achados ressaltam a importância do reconhecimento e da validação mútua na construção da identidade de liderança e oferecem uma base empírica que reforça a teoria de DeRue e Ashford (2010) sobre a natureza relacional e negociada da liderança.

A construção da identidade de liderança, baseada na reivindicação e concessão, é um processo dinâmico que depende de interações sociais e reconhecimento mútuo, conforme discutido por DeRue e Ashford (2010). No entanto, esse processo pode ser particularmente desafiador para líderes de grupos marginalizados, cujas identidades sociais muitas vezes se intersectam com formas de opressão e exclusão, influenciando significativamente a forma como os líderes marginalizados desenvolvem suas identidades de liderança e exige uma abordagem que considere as interseccionalidades e os contextos específicos em que esses líderes operam (Orsini & Sunderman, 2024).

2.2 LIDERANÇA MARGINAL E OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LIDERANÇA

A teoria de DeRue e Ashford (2010) destaca que a identidade de liderança é co-construída por meio de reivindicações e concessões em um processo contínuo de interação social. Segundo os autores os líderes reivindicam sua identidade por meio de ações, comportamentos e comunicações que sinalizam sua aptidão e desejo de liderar. Essa reivindicação, no entanto, precisa ser reconhecida e aceita pelos seguidores para se tornar legítima. O reconhecimento envolve uma aceitação

relacional, onde os seguidores validam a reivindicação do líder, fortalecendo assim a identidade de liderança (DeRue & Ashford, 2010).

Para líderes marginais, esse processo de reivindicação pode contar com preconceitos que influenciam a disposição dos seguidores em aceitar as reivindicações de liderança (Rosette & Livingston, 2012; Livingston & Pearce, 2009). Ashforth et al. (2007) mostram que líderes que pertencem a grupos sociais marginalizados muitas vezes precisam superar barreiras adicionais para que suas reivindicações de liderança sejam reconhecidas e validadas pelos liderados. Os autores ainda acrescentam que isso pode incluir a necessidade de demonstrar consistentemente habilidades excepcionais e construir relações de confiança mais profundas com os seguidores.

A reivindicação de identidade de liderança por líderes marginais enfrenta desafios significativos (Rosette & Livingston, 2012; Eagly & Karau, 2002). Por exemplo, Roberts et al. (2014) exploram como líderes de minorias raciais enfrentam expectativas contraditórias e estereótipos negativos que dificultam o reconhecimento de suas capacidades de liderança. Por isso, esses líderes muitas vezes adotam estratégias de gerenciamento de impressões para atender as expectativas e obter a aceitação de seus seguidores. A capacidade de gerir essas impressões é importante para que suas reivindicações sejam vistas como legítimas e para que eles possam exercer influência como líder (Park et al., 2024).

Além disso, líderes femininas tendem a enfrentar desafios adicionais devido aos estereótipos de gênero (Ely & Kolb, 2011). Estudos de Sy et al. (2010) demonstram que esses estereótipos podem levar os seguidores a perceberem as líderes femininas como menos competentes ou inadequadas para posições de liderança. Para superar isso, líderes femininas frequentemente têm que equilibrar

comportamentos assertivos com comportamentos que são considerados socialmente aceitáveis para mulheres, evitando ser vistas como excessivamente agressivas ou não femininas (Fitzsimmons et al. 2014).

A aceitação da liderança não é um ato passivo dos seguidores, mas sim um processo dinâmico que envolve a percepção de legitimidade e eficácia do líder (Haslam et al., 2022). Brown (2022) e Gardner et al. (2021) argumentam que a aceitação de uma reivindicação de liderança é influenciada pelas percepções de justiça, inclusão e competência pelo grupo de seus seguidores. Para líderes marginais, isso significa que suas ações e comportamentos são constantemente avaliados, e qualquer erro pode ser usado para reforçar estereótipos negativos. Neste sentido, De Cremer e McGuire, 2022 encontram que a justiça distributiva e procedimental é importante para que os seguidores aceitem e confiem nos líderes, especialmente em situações em que a liderança é desafiada por preconceitos e estereótipos.

A aceitação também pode ser influenciada pela cultura organizacional. Dwertmann et al. (2016) encontraram que os desafios dos líderes de diversidade são ainda maiores ao reivindicar e obter concessão de suas identidades de liderança em ambientes onde a perspectiva de justiça e discriminação predomina. A aceitação das reivindicações de liderança por parte dos seguidores é crucial para o estabelecimento da legitimidade e eficácia desses líderes.

Ainda, Creary et al. (2015) evidenciaram que em um clima organizacional que valoriza a diversidade e promove a inclusão, a construção da identidade de liderança é facilitada, permitindo que líderes de diversidade possam atuar em reivindicação de suas identidades e assim influenciar para a efetiva concessão de autoridade e reconhecimento. Além disso, acrescentam que a criação de um ambiente inclusivo

não apenas apoia a legitimidade desses líderes, mas também potencializa suas contribuições para a inovação e o desempenho organizacional. Neste mesmo sentido, Naseer et al. (2023) destacam que um clima de diversidade é importante para nutrir comportamentos dos funcionários e para a construção de uma identidade de liderança positiva em líderes de diversidade.

Neste sentido, pesquisas de Randel et al. (2018) e Ospina e Foldy (2009) sugerem estratégias que líderes marginais podem usar para facilitar a reivindicação e aceitação de suas identidades de liderança. Randel et al. (2018) propõem que a construção de uma identidade de liderança inclusiva, que reconhece e valoriza a diversidade, pode facilitar a aceitação de reivindicações de liderança de indivíduos marginais. Para isso, é necessário a criação de um ambiente onde diferentes perspectivas são valorizadas e onde todos os membros do grupo se sentem incluídos. Ospina e Foldy (2009) enfatizam a importância de contextos organizacionais que promovem a equidade e a inclusão. Esses contextos não apenas facilitam a aceitação de reivindicações de liderança, mas também ajudam a criar um ambiente onde líderes de grupos marginalizados são reconhecidos pela equipe e pela organização.

2.3 ESTILO DE LIDERANÇA: GUARDIÕES, CONECTORES E DESAFIADORES

A partir de um estudo em liderança de aprendizado e desenvolvimento Petriglieri e Peshkam (2022) evidenciaram os estilos de liderança dos Guardiões, Conectores e Desafiadores que categorizam distintos estilos de liderança. Os Guardiões tendem a ser mais instrumentais, garantindo o alinhamento com as expectativas e padrões da organização, vendo a aprendizagem como uma ferramenta para instruir e alinhar os aprendizes com os objetivos da organização (Haslam et al., 2022; Murphy & Kreiner, 2020). Os Desafiadores são predominantemente

humanísticos, buscando empoderar os aprendizes e desafiá-los a assumir a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento e questionar normas estabelecidas. Eles veem a aprendizagem como uma forma de empoderamento e apoio aos aprendizes em sua jornada de autodescoberta e crescimento, enfatizando a inovação e a experimentação (Murphy & Kreiner, 2020; Petriglieri & Peshkam, 2022).

Entre esses dois polos, guardiões e desafiadores, aparecem os Conectores que equilibram aspectos instrumentais e humanísticos, atuando como anfitriões que criam espaços onde os aprendizes se sentem incluídos e valorizados. Eles buscam conectar os aprendizes entre si e com recursos valiosos, apoiando-os em seu desenvolvimento pessoal, refletindo um meio-termo entre o instrumental e o humanístico, facilitando a integração dessas perspectivas (Petriglieri & Peshkam, 2022).

Líderes que atuam no desenvolvimento de pessoas, especialmente aqueles que ocupam posições marginais, enfrentam o desafio de navegar entre esses dois polos. Eles tendem a determinar se enxergam a aprendizagem como uma ferramenta puramente instrumental, como um meio de desenvolvimento humano, ou como uma combinação dessas duas perspectivas (Petriglieri & Peshkam, 2022). A capacidade de equilibrar esse paradoxo é importante para a efetividade da liderança em ambientes organizacionais complexos e diversificados, aparecendo assim nesse contexto, os líderes de diversidade, que emergem como um grupo que vivencia intensamente essa dualidade (Petriglieri & Peshkam, 2022; Murphy & Kreiner, 2020). Embora Petriglieri e Peshkam (2022) tenham posicionado os líderes marginalizados entre os polos humanístico e instrumental, apenas alguns conseguiram resistir a essa dicotomia e seguir uma terceira trajetória, intermediária. No entanto, a literatura ainda carece de estudos que avaliem as dinâmicas que esses líderes de diversidade diante dessa tensão paradoxal, utilizam para reivindicar sua identidade de liderança e como

é percebido como líder, utilizando os diferentes estilos de liderança de Guardiões (instrumental), Desafiadores (humanístico) e conectores.

Apesar da literatura ter explorado a importância dos líderes de diversidade para as organizações, frequentemente identificados como líderes marginalizados, os desafios que esses indivíduos enfrentam ao exercer sua liderança e promover a inclusão ainda são pouco compreendidos (Petriglieri & Peshkam, 2022; Thompson & Matkin, 2020; Rast et al., 2018). Esses líderes não apenas desafiam normas organizacionais, mas também contribuem para a inovação e transformação estrutural dentro das empresas (Rast et al., 2018).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou a Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) (Glaser et al., 1968) como estratégia metodológica para investigar o fenômeno da reivindicação e concessão de identidade de liderança em diversidade. A opção por esta abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender fenômeno organizacional ainda não explorado teoricamente, permitindo que conceitos e relações emergissem diretamente das experiências dos participantes, ao invés de partir de *frameworks* teóricos preestabelecidos (Charmaz, 2014; Glaser & Strauss, 2017).

O estudo adota uma perspectiva epistemológica construtivista, compreendendo que a realidade organizacional é socialmente construída por meio das interações e interpretações dos atores envolvidos. Esta orientação permite uma compreensão interpretativa dos processos sociais, priorizando os significados que os participantes atribuem às suas experiências de liderança em contextos de diversidade organizacional.

3.1 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O processo de seleção dos participantes baseou-se nos critérios da amostragem teórica, característica da *Grounded Theory*, que prioriza a relevância das experiências dos informantes para o desenvolvimento da teoria emergente (Glaser et al., 1968; Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 2008). O foco do recrutamento direcionou-se especificamente para líderes de diversidade em organizações brasileiras, visando compreender como estes profissionais constroem e percebem o reconhecimento de sua identidade de liderança.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: ocupar posição de liderança em área responsável pelo desenvolvimento de iniciativas de diversidade em empresas de médio e grande porte, e estar ativamente exercendo esta função. A identificação dos participantes ocorreu por meio de redes profissionais estabelecidas com associações empresariais e institutos executivos, incluindo o Instituto Brasileiro de Finanças (IBEF), complementada por busca direcionada de perfis profissionais na plataforma *LinkedIn*.

O processo de convite envolveu comunicação direta explicando os propósitos da investigação e assegurando a confidencialidade dos dados. Após confirmação da participação, as entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos participantes, sendo conduzidas virtualmente por meio da plataforma Teams, no período compreendido entre abril e junho de 2025.

3.2 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

O grupo final de participantes compreendeu 23 líderes de diversidade, todos com responsabilidade direta pelo desenvolvimento de políticas e práticas de diversidade em suas respectivas organizações. As características demográficas detalhadas encontram-se disponíveis no Apêndice A. Observou-se predominância de profissionais vinculados à área de Recursos Humanos, confirmando esta como a função organizacional primária para gestão de diversidade.

Os participantes representam organizações brasileiras de diversos setores econômicos e diferentes portes, proporcionando robustez aos dados coletados. A composição demográfica da amostra abrange variadas orientações sexuais, identidades de gênero, etnias e raças, oferecendo diferentes perspectivas sobre como

líderes diversos navegam os processos de reivindicação e reconhecimento de sua identidade de liderança.

3.3 COLETA DE DADOS

A estratégia de coleta de dados utilizou entrevistas semiestruturadas com os 23 líderes selecionados. Desenvolveu-se um roteiro de entrevista, apresentado no Quadro 1, estruturado com questões abertas que funcionaram como guia flexível para abordar os temas centrais da pesquisa. Os participantes receberam informações completas sobre os objetivos da pesquisa, a natureza confidencial dos dados e sua utilização exclusivamente acadêmica, fornecendo consentimento verbal antes da participação, em conformidade com diretrizes éticas vigentes. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado por e-mail junto com o *link* da reunião.

A estrutura do roteiro iniciou com questões abertas sobre trajetória profissional, permitindo aos entrevistados compartilhar suas experiências e facilitando a identificação de eventos significativos. Subsequentemente, explorou-se a compreensão dos participantes sobre liderança e diversidade organizacional, verificando a clareza conceitual sobre diversidade. A seção central aprofundou o tema principal por meio de questões específicas sobre trajetória de liderança e estratégias utilizadas para reivindicar identidade de liderança.

Complementarmente, o roteiro incluiu questões direcionadas para compreender, na perspectiva do líder, por meio de quais dinâmicas e comportamentos seus liderados reconhecem e concedem a identidade de liderança reivindicada. A entrevista concluiu com questões sobre fatores que contribuem para consolidar

identidade de liderança no contexto organizacional, seguidas pela coleta de dados demográficos quando não previamente informados.

Quadro 1: Roteiro de Entrevista

Abertura	• Pode contar um pouco sobre sua trajetória profissional e como chegou ao seu atual papel de liderança?
Trajetoária e Construção da Identidade de Liderança	• Quantas pessoas estão na sua equipe? No seu dia a dia me conta um pouco quem se reporta a você e como ocorre esse reporte? • Que tipo de treinamento você recebeu para essa função? Quais recursos você consulta para se manter atualizado na área? • Como a diversidade se tornou um elemento central na sua atuação como líder? • Você sempre se viu como líder ou foi um processo de construção ao longo do tempo? • A quem você se reporta na estrutura de governança da sua empresa e como acontece esse reporte?
Processo de Reivindicação da Identidade de Liderança	• Me diga no seu dia a dia, como você se posiciona como líder em diversidade dentro da organização? • Você constantemente precisa explicar sobre qual é o seu papel de liderança para as pessoas da empresa? E para a sua própria equipe? Por quê? • De forma geral, como você acha que as pessoas veem a importância da sua posição dentro da empresa, sendo a pessoa responsável por fomentar a diversidade? • Qual a dinâmica que você usa no seu dia a dia para que sua equipe te veja como líder? Você acha que eles entendem essa dinâmica? • Quais foram as principais situações em que sua equipe lhe questionou sobre a importância da sua posição de líder comparado aos demais líderes? • Como é seu relacionamento com sua equipe? Você já enfrentou insubordinação? Se sim, o que você fez para reverter a situação? • Você percebe que há diferenças na aceitação da sua liderança dependendo do perfil dos seus liderados?
Validação e Reconhecimento da Identidade de Liderança	• Você percebe que há diferenças na aceitação da sua liderança dependendo do perfil dos seus liderados? • Quais foram os momentos em que você sentiu que, devido as ações de seus liderados, eles reconheceram e reconhecem você como um líder? • Você sente que seu papel como líder em diversidade é mais desafiado do que outros tipos de liderança na sua empresa? E sua equipe é impactada por isso? Por quê? • Você percebe que seus liderados te reconhecem como líder em diversidade? Por quê?
Estratégias para Consolidação da Identidade de Liderança	• Como você cria estratégias, e quais são essas estratégias para você obter maior reconhecimento e influência dentro da organização? • Se pudesse mudar algo na estratégia organizacional, para que a posição que você ocupa fosse mais reconhecida de forma geral na sua empresa e inclusive por seus liderados, o que faria?
Dados demográficos	• Qual seu Nome completo? • Qual sua Idade? • Como você se identifica em relação ao seu gênero? • Como você se identifica em relação a sua etnia? • Qual seu nível de escolaridade? • Qual sua área de formação? • Qual o tempo de sua experiência profissional? • Qual seu cargo atual na empresa?

	• Quantos funcionários sua empresa possui? (Caso saiba)
Encerramento	• Há algo que não perguntei, mas que você considera relevante sobre sua experiência como líder em diversidade? • Podemos entrar em contato caso surjam dúvidas ou se precisarmos aprofundar algum ponto da conversa? • Agradecimento pela participação na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O processo de coleta desenvolveu-se em duas fases durante 2025, iniciando em abril. Na primeira fase, realizaram-se 10 entrevistas, seguidas de análise preliminar para verificar alinhamento com objetivos da pesquisa e ajustes no roteiro. Esta análise revelou que algumas questões eram respondidas espontaneamente pelos entrevistados, dispensando repetição explícita pelo entrevistador. A coleta prosseguiu durante maio e junho de 2025, atingindo a saturação teórica com 23 entrevistas, caracterizada pela ausência de novos códigos ou categorias emergentes, indicando que entrevistas adicionais não revelariam novos insights significativos (Glaser & Strauss, 2017).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise seguiu os princípios da *Grounded Theory*, empregando codificação para que pudessem emergir os conceitos e teorias diretamente dos dados qualitativos. Esta metodologia assegura conexão robusta entre dados empíricos e teoria resultante (Gioia et al., 2013). A análise desenvolveu-se considerando separadamente os processos de reivindicação e concessão, ambos submetidos a três etapas principais: codificação de primeira ordem, codificação de segunda ordem e desenvolvimento de dimensões agregadas. Este procedimento gerou processos de codificação ilustrados na Figura 1 (reivindicação) e Figura 2 (concessão).

Após a primeira etapa de coleta e análise preliminar, procedeu-se à transcrição e codificação das 13 entrevistas restantes, consolidando toda a amostra. Realizou-se

leitura detalhada das transcrições para identificar trechos que respondessem diretamente o objetivo da pesquisa. Estes trechos foram sistematicamente organizados em planilhas Excel, facilitando o gerenciamento das informações e a codificação subsequente.

3.4.1 Codificação de Primeira Ordem

A fase inicial de análise, denominada codificação de primeira ordem, envolveu análise detalhada das transcrições, objetivando capturar diretamente termos, frases e expressões utilizados pelos participantes. Esta fase visou evidenciar que os códigos refletissem as percepções originais dos entrevistados, minimizando imposição de conceitos teóricos preestabelecidos e assegurando fidelidade às experiências relatadas (Glaser et al., 1968; Gioia et al., 2013).

Este procedimento identificou 124 trechos significativos, sendo 67 revelando dinâmicas de reivindicação e 57 de concessão. Estes trechos foram analisados, um a um, resultando em 57 códigos de primeira ordem (29 de reivindicação e 28 de concessão), iniciados com gerúndio representando ações dos entrevistados relacionadas ao processo de reivindicações e concessões de identidade de liderança em diversidade. Esta etapa permitiu conhecer o universo dos participantes, gerando códigos diretamente conectados à realidade empírica analisada, mantendo fidelidade às experiências dos entrevistados, conforme preconizado por Gioia et al. (2013).

3.4.2 Codificação de Segunda Ordem

Após a codificação de primeira ordem, os códigos iniciais foram agrupados em dinâmicas de reivindicação e concessão, e reorganizados em categorias mais abstratas, denominadas códigos de segunda ordem. Esta etapa, conhecida como

codificação axial, constituiu exercício analítico focado na identificação de padrões, similaridades, conexões e diferenças entre códigos de primeira ordem. O objetivo principal foi desenvolver temas intermediários teoricamente relevantes, capazes de oferecer explicações mais integradas para os dados analisados (Gioia et al., 2013).

Durante esse processo, a análise concentrou-se primeiramente em identificar as dinâmicas para compreender o processo de reivindicação de identidade de liderança pelos entrevistados. Como resultado, foram identificados sete códigos de segunda ordem, ou seja, dinâmicas utilizadas por líderes em diversidade para reivindicar sua identidade de liderança, sendo: Demonstrando Impacto Contínuo; Gerando Resultados Mensuráveis; Posicionando Diversidade como Vantagem Estratégica; Articulando Alianças e Redes; Engajando e Empoderando Seguidores; Advogando e Superando Resistências; Alavancando Trajetória e Credibilidade, conforme ilustrado na Figura 1.

Em seguida, a análise buscou identificar as dinâmicas para compreender o processo de concessão de identidade de liderança pelos liderados na visão dos líderes entrevistados. Como resultado, foram identificados dez códigos de segunda ordem, ou seja, dinâmicas observadas pelos líderes as quais seus liderados concedem a identidade de liderança, sendo: Concedendo Autonomia e Recursos Estruturais; Endossando por Respaldo da Alta Administração; Fortalecendo Pertencimento e Engajamento; Legitimando pela Escuta e Diálogo; Reconhecendo no Convívio Cotidiano; Legitimando pela Trajetória Exemplar; Reconhecendo Expertise em Aprendizado Contínuo; Validando Influência e Orientação Técnica; Legitimando Superação de Resistências; Reconhecendo Advocacia Ativa da Diversidade, conforme ilustrado na Figura 2.

3.4.3 Dimensões Agregadas

Na etapa final da análise, as categorias de segunda ordem foram integradas e sintetizadas em dimensões agregadas, conferindo a estrutura conceitual ao estudo. Estas dimensões agregadas representam abstração teórica (Gioia et al., 2013), possibilitando compreensão profunda das dinâmicas subjacentes e delineamento de quadro explicativo sobre o fenômeno investigado.

Este processo culminou na identificação de três dimensões de reivindicação: Valor Estratégico, Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora, conforme apresentado na Figura 1. Já para o processo de concessão foram identificadas quatro dimensões: Reconhecimento nas Estruturas Formais, Relação de Confiança, Influência e Competência Percebida e Impacto Transformador na Diversidade, conforme apresentado na Figura 2. Em todas as etapas de codificação, manteve-se o rigor metodológico por meio de revisões contínuas e refinamento das dimensões identificadas.

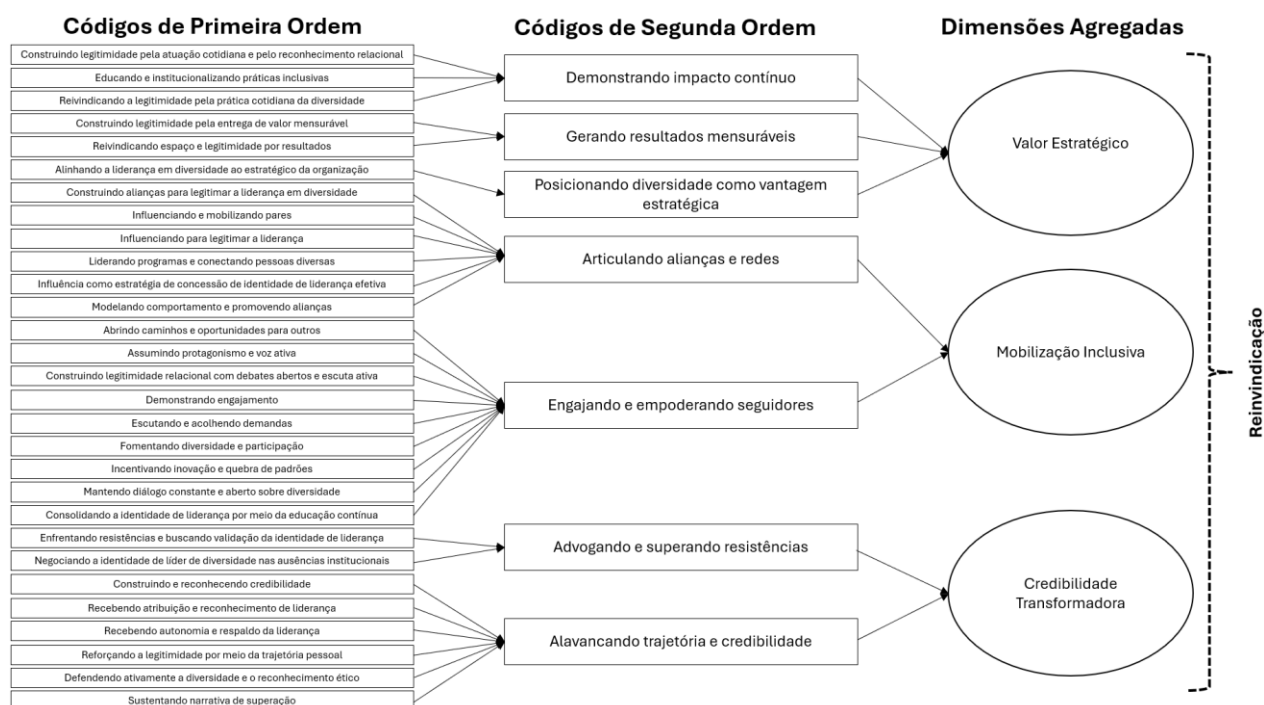
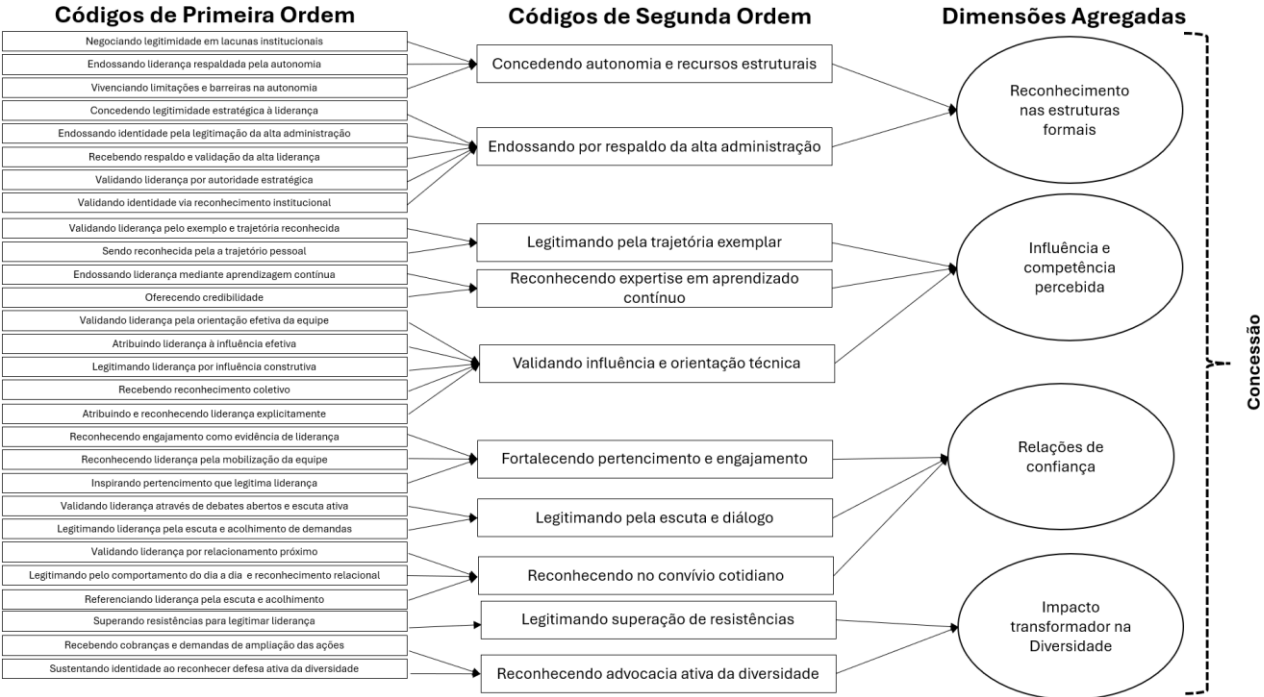


Figura 1: Processo de Codificação Reivindicação
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Figura 2: Processo de Codificação Concessão



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta a teoria desenvolvida para compreender como ocorre o processo de reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade e a concessão dessa identidade pelos seus liderados na percepção do líder. A análise revela que esses líderes, situados em condição de liderança marginal, desenvolvem estratégias que articulam processos de reivindicação e concessão de identidade por meio de uma abordagem integradora que equilibra dimensões instrumentais e humanísticas.

O modelo teórico emergente, ilustrado na Figura 3, demonstra que o processo de construção da identidade de liderança em diversidade, constitui um fenômeno dinâmico que se manifesta por meio da interação entre as estratégias de reivindicação desenvolvidas pelos líderes e os mecanismos de concessão ativados pelos liderados. Esta dinâmica é mediada por uma Abordagem Integradora que posiciona o líder em diversidade como um Conector entre dois polos organizacionais distintos.

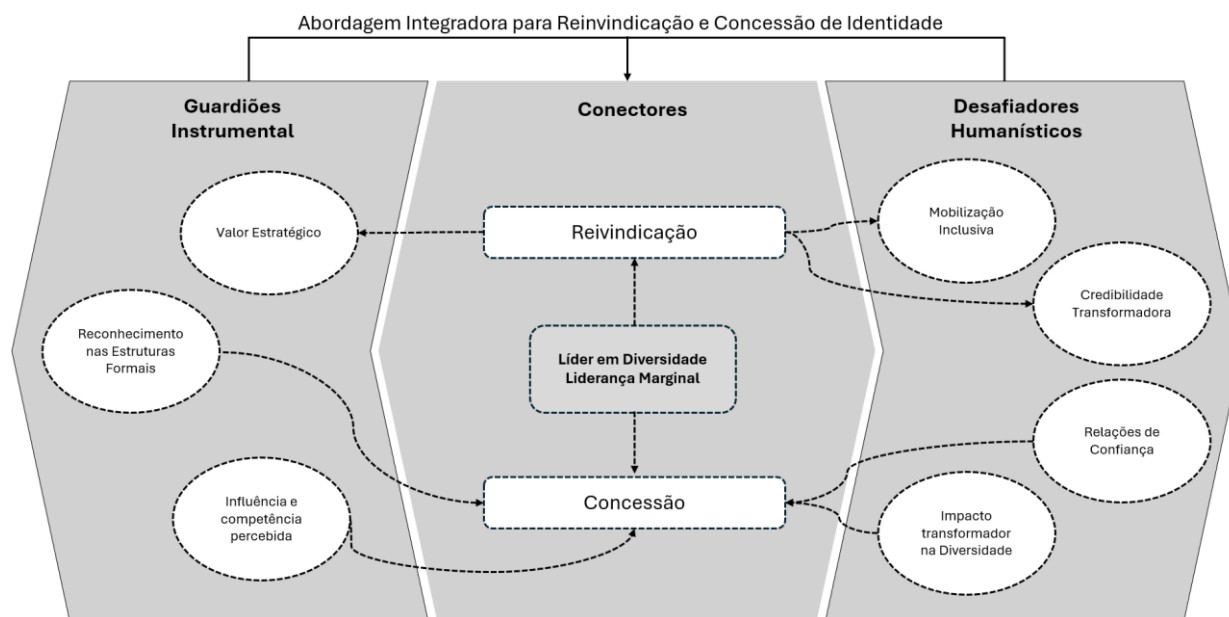
O modelo teórico da Figura 3 contempla os estilos de lideranças Guardiões, Conectores e Desafiadores, evidenciados por Petriglieri e Peshkam (2022), para demonstrar as dinâmicas de reivindicação e concessão considerando esses diferentes posicionamentos. De um lado, encontram-se os Guardiões, representados por grupos organizacionais que priorizam eficiência operacional, resultados mensuráveis, retorno sobre investimento e alinhamento com objetivos estratégicos tradicionais, que consiste em uma abordagem instrumental. Do outro lado, posicionam-se os Desafiadores, constituídos por grupos diversos e aliados que enfatizam justiça social, transformação cultural, inclusão e mudanças estruturais, que representa a abordagem humanística.

O líder em diversidade, atuando como Conector entre estes extremos, desenvolve a capacidade de atuar de forma estratégica para geração de identidade mesmo na posição de Líder Marginal. Esta posição central representa uma síntese que permite ao líder extrair elementos de ambos os polos para construir estratégias de reivindicação e facilitar processos de concessão que sejam humanísticos e instrumentais.

A análise revela que tanto a reivindicação quanto a concessão de identidade de liderança utilizam elementos de ambos os polos. Na reivindicação, os líderes em diversidade combinam estratégias instrumentais como demonstração de Valor Estratégico por meio de métricas e resultados mensuráveis com abordagens humanísticas como a Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora. Na concessão, os liderados reconhecem legitimidade tanto por meio de critérios instrumentais, como Reconhecimento nas Estruturas Formais e Influência e Competência Percebida quanto por meio de dimensões humanísticas, como Relações de Confiança e Impacto Transformador na Diversidade.

A utilização de elementos instrumentais e humanísticos é uma dinâmica produtiva, que proporciona força motriz ao líder em diversidade. Ao invés de escolher entre eficiência e inclusão, entre resultados e relacionamentos, entre conformidade e transformação, estes líderes desenvolvem a capacidade de articular ambos os polos de forma integrada. Esta articulação permite que sejam reconhecidos como guardiões dos interesses organizacionais e como promotores de mudanças inovadoras, legitimando tanto sua autoridade técnica quanto a sua credibilidade moral.

Figura 3: Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os resultados dessa análise são detalhados a seguir, organizados de forma a explicitar primeiro a lógica integradora que conecta os processos de reivindicação e concessão, seguida pela análise de cada dimensão identificada, fundamentada nos dados empíricos coletados por meio das entrevistas realizadas.

4.1 ABORDAGEM INTEGRADORA PARA REIVINDICAÇÃO E CONCESSÃO DE IDENTIDADE

A Abordagem Integradora emergiu dos dados como meio pelo qual os líderes em diversidade constroem e sustentam sua identidade de liderança, posicionando-se como Conectores que fazem o gerenciamento do paradoxo entre as demandas instrumentais dos Guardiões e as expectativas humanísticas dos Desafiadores. Esta abordagem revela como esses líderes desenvolvem a capacidade de articular elementos de ambos os polos organizacionais para construir estratégias de

reivindicação que facilitam processos de concessão de identidade de liderança por parte de liderados com perspectivas antagônicas.

A análise dos dados revela que a construção da identidade de liderança em diversidade ocorre por meio de um processo dinâmico no qual os líderes aprendem a operar em diferentes polos. Eles desenvolvem competências que lhes permitem demonstrar Valor Estratégico por meio de métricas e resultados que atendem às expectativas dos Guardiões, enquanto promovem Mobilização Inclusiva e constroem Credibilidade Transformadora que repercutem com os valores dos Desafiadores. Esta capacidade de integração representa síntese que cria valor para ambos os polos.

O entrevistado E9 ilustra como essa integração ocorre ao articular diferentes estratégias adaptadas a diferentes grupos. Para a alta gestão, ele estabelece sua posição apresentando resultados concretos e propostas baseado em dados, reforçando seu papel estratégico. No nível operacional, demonstra flexibilidade ao assumir liderança reconhecida não apenas por sua posição formal no RH, tradicionalmente associada às pautas de diversidade, mas também pela capacidade de liderar discussões relacionadas ao desempenho organizacional e estratégias de negócios, conforme menciona E9:

Existem várias estratégias complementares. Então, para a alta gestão, por exemplo é muito mais intuitivo porque eu sou a pessoa que traz para eles o *report* ou traz a proposta. Então, olha, precisamos trabalhar com isso os nossos dados nos levam a isso, olha o que as pessoas estão dizendo, olha os nossos resultados e afins. Para o time, para o operacional, para o *front* eu acho que o que me coloca muito nesse lugar de liderança de diversidade para além do fato de eu ser uma gerência de recursos humanos e a diversidade nem que seja inconscientemente atrelada na cabeça das pessoas ao RH, é o fato de que eu me posiciono como liderança em vários outros fatores do negócio. Então, eu conduzo muitos espaços para discutir estratégia, para discutir coisas que diretamente nem estão relacionadas ao tema da diversidade, mas também estou ali capitaneando os momentos para falar de diversidade (E9).

Esta versatilidade permite ao líder abordar a diversidade em diferentes contextos organizacionais. A fala do entrevistado E9 evidencia como líderes desenvolvem competências de comunicação capazes de apresentar uma mesma iniciativa o polo instrumental e humanístico. Para os Guardiões, o líder enfatiza resultados concretos, alinhados ao desempenho e crescimento organizacional que são aspectos fundamentais à dimensão do Valor Estratégico. Para os Desafiadores, ele prioriza o letramento, a conscientização sobre questões sociais e a relevância das práticas inclusivas com características ligadas à Mobilização Inclusiva. Essas narrativas, embora distintas, mantêm coerência estratégica, reforçando-se mutuamente e facilitando o reconhecimento da liderança por parte dos liderados.

Cabe destacar que a integração também se manifesta por meio da capacidade dos líderes em diversidade utilizar sua trajetória pessoal e *expertise* para construir credibilidade que extrapola a estrutura formal da organização. O entrevistado E3 ilustra como sua experiência pessoal se torna fonte de Credibilidade Transformadora que informa tanto sua competência profissional quanto sua autenticidade relacional:

Isso também tem a ver, no meu caso com a minha própria aceitação da minha orientação sexual, da minha questão de diversidade comigo mesmo, então eu percebo também não necessariamente uma liderança que fomenta a diversidade precisa ser gay ou precisa ser trans ou precisa ser preto, mas no meu caso e aqui eu vejo também muitas lideranças que assumem essa bandeira de uma liderança que promove a diversidade dentro da organização. Isso também na minha história profissional, passou pelo meu próprio processo de me aceitar, de me sentir em um ambiente, de me sentir em um ambiente psicologicamente seguro em que eu pudesse, também, como no meu caso, como um homem gay me sentir seguro nesse ambiente, em que eu estou. Então, acho que tem também essa coisa da minha própria trajetória pessoal (E3).

Esta reflexão demonstra como a integração age por meio da conexão entre experiência pessoal e competência profissional, onde a autenticidade pessoal se torna

fonte de credibilidade que facilita tanto a reivindicação quanto a concessão de identidade de liderança. Os Guardiões reconhecem a expertise desenvolvida por meio da experiência, enquanto os Desafiadores reconhecem a autenticidade e o compromisso com a causa.

Os dados revelam que a concessão da identidade de liderança pelos liderados ocorre quando estes percebem a habilidade do líder em navegar entre diferentes polos da organização. Isso significa que, ao gerenciar o paradoxo entre instrumentalidade (orientação para resultados) e humanização (orientação para pessoas), o líder transmite segurança para que os liderados legitimem sua identidade. O entrevistado E16 ilustra essa dinâmica ao descrever como percebe o reconhecimento de sua liderança pelos liderados, tanto em aspectos formais quanto relacionais da organização:

Esse era o meu maior desafio quando eu fui contratado, falaram assim: você se torna referência. Agora eu sou a referência, a pessoa fala lá no contrato para já me acionar [...] primeiro, uma parte com comunicação e aí assim, uma ampla divulgação do programa da identidade, constantemente a gente tem as nossas reuniões de gerenciamento mensal, então a gente coloca essa pauta dentro do negócio (E16).

A descrição do entrevistado evidencia que a concessão da identidade de líder acontece por meio de múltiplos mecanismos. Primeiro, há o Reconhecimento nas Estruturas Formais, exemplificado pelo uso institucional da imagem do líder e por sua designação como referência em determinados temas. Em paralelo, há reconhecimento relacional, que ocorre por meio da construção de Relações de Confiança, refletidas no fato de o líder ser acionado diretamente pelos liderados e procurado para aconselhamentos. A combinação desses dois tipos de reconhecimento reforça que o gerenciamento dos paradoxos permite que o líder reivindique e legitime sua identidade perante diferentes grupos organizacionais,

confirmando como uma abordagem integradora é fundamental para a concessão da liderança.

A integração também é observada na habilidade dos líderes em ajustar suas estratégias de atuação, conciliando o posicionamento e valores de inclusão com a sensibilidade necessária para o diálogo com diferentes públicos. Esse equilíbrio permite aos líderes manter sua essência transformadora sem alienar interlocutores menos familiarizados ou resistentes ao tema, promovendo ambiente relacional propício à mudança. O entrevistado E22 exemplifica essa prática:

E tem uma estratégia, que é uma estratégia que tem muito de como eu sou, não é só um movimento consciente que me faz sentir mal, não, eu sou assim, se eu for para uma pauta ativista, eu vou na pauta ativista com diplomacia, eu me considero um ativista diplomático, eu não sou o cara da militância que está lá apontando o dedo em alguém que está ali indeciso, querendo entender do que se trata o tema, querendo formar uma opinião, abriu a boca, não conseguiu, por não ter letramento, se expressar adequadamente, e eu dou lá um pancadão nessa pessoa que ela se inibe, não só se inibe de falar uma próxima vez, como ela tende a ir para o lado do contra. Eu não, eu acolho. Não, vamos falar de qualquer coisa (E22).

Esta abordagem revela como a integração permite que o líder mantenha seus valores transformadores (ativismo) enquanto adapta seus métodos às necessidades relacionais do contexto (diplomacia). A escolha de acolher ao invés de confrontar demonstra compreensão de que a transformação requer construção de pontes, ou seja, atuando como o Conector entre diferentes perspectivas organizacionais, facilitando concessão tanto de Guardiões quanto de Desafiadores.

A análise revela que a naturalização das práticas inclusivas constitui forma de integração, evitando polarizações ao promover a inclusão na organização. Nesse contexto, a composição diversa da equipe é utilizada como evidência tanto de eficácia operacional quanto de comprometimento com a diversidade, articulando competência de gestão, seleção baseada em mérito, e responsabilidade inclusiva por meio da

valorização de diferentes perfis. Essa prática gera reconhecimento tanto por parte dos Guardiões, que valorizam a Influência e Competência Percebida, quanto dos Desafiadores, sensíveis ao Impacto Transformador na Diversidade organizacional. O entrevistado E7 exemplifica essa abordagem:

Ah, tem uma pauta só para falar de diversidade, não tem não. A gente trabalha isso de uma forma muito orgânica e natural. Assim, ah, vamos contratar gente. Eu não fico pensando assim, ah, eu vou dar vaga para mulher, ou eu vou dar vaga para alguém que seja LGBTQIA+. Não, mas se vem um candidato para mim com alguma característica dessas, para mim ele é um candidato como qualquer outro, e isso para mim é o que é legal. Eu não tenho de dizer assim, ah, vamos contratar só homem para essa vaga (E7).

Esta abordagem representa a forma de integração que atende às expectativas de meritocracia dos Guardiões e às aspirações de equidade dos Desafiadores, facilitando concessão de ambos os grupos por meio de práticas que são percebidas como justas.

A Abordagem Integradora para a Reivindicação e Concessão de Identidade representa o mecanismo por meio do qual líderes em diversidade demonstram habilidade em obter a identidade de liderança realizando o gerenciamento de paradoxo entre a instrumentalidade e humanização por meio de práticas integradoras. Ao desenvolver a capacidade de extrair elementos tanto dos Guardiões quanto dos Desafiadores, estes líderes criam forma de liderança autêntica. Esta capacidade de integração não apenas facilita a reivindicação de identidade de liderança, mas também cria condições para concessão pelos liderados, transformando sua posição marginal em vantagem competitiva organizacional.

4.2 REIVINDICAÇÃO

A reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade aparece como fenômeno organizacional que desafia os paradigmas convencionais de construção de autoridade e legitimidade. Diferentemente dos processos tradicionais de estabelecimento de liderança, que se apoiam em estruturas hierárquicas formais, competências técnicas reconhecidas ou redes de poder preexistentes, os líderes em diversidade enfrentam o desafio de construir legitimidade a partir de posição organizacional marginal. Esta marginalidade não representa limitação, mas configura-se como contexto específico que demanda estratégias de reivindicação adaptativas.

A análise dos dados revelou que o processo de reivindicação opera por meio de três dimensões interconectadas: Valor Estratégico, Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora. Estas dimensões funcionam como sistema integrado de construção de legitimidade, criando modelo de liderança que é ao mesmo tempo instrumental e relacional, técnico e político, individual e coletivo. A reivindicação não constitui evento pontual, mas configura-se como processo de negociação, que requer vigilância constante na navegação entre diferentes audiências organizacionais.

A reivindicação por meio do Valor Estratégico revelou-se como processo no qual os líderes em diversidade desenvolvem competências de tradução cultural, criando elos entre valores sociais inclusivos e objetivos organizacionais. A reivindicação por meio desta dimensão manifesta-se através da demonstração contínua de impacto, onde os líderes transformam oportunidades cotidianas em momentos estratégicos de legitimação de seus resultados e competências. Conforme relato do entrevistado E1:

Como eu estou trabalhando com a temática específica de diversidade, né? Uma pontinha ali dentro de diversidade, eu acabo na oportunidade que eu tenho

fomentado isso, não é? Então assim, Ah, vamos fazer a arte da divulgação da vaga? Tu coloca lá que também é para profissionais 50+. Ah na reunião vamos falar, você viu que aquele profissional 50+ que a gente contratou está fazendo? Então, naturalmente, é o falar do que está acontecendo, né? Por mais que seja um elo específico, ele acaba fomentando (E1).

A narrativa do entrevistado E1 revela a estratégia de reivindicação onde cada interação cotidiana se torna oportunidade de reafirmação da relevância e competência do líder. A expressão "naturalmente, é o falar do que está acontecendo" indica prática diária de disseminação do discurso da diversidade na organização. Esta abordagem demonstra como a reivindicação opera por meio da criação de uma narrativa contínua, onde cada ação de diversidade se transforma em evidência, construindo gradualmente uma reputação sobre diversidade na organização. Essa é forma implícita de reivindicação recorrente, não institucionalizada, mas que reforça sua posição de liderança em diversidade.

A reivindicação, neste contexto, não se limita a espaços formalmente definidos para discussões sobre diversidade, mas permeia toda a estrutura organizacional através de presença constante, aproveitando as oportunidades para falar sobre a inclusão e assim se posicionar como liderança neste tema, conforme o entrevistado E4 demonstra:

Então assim, dentro de cada contexto que eu trago, que eu tenho oportunidade de poder falar sobre gestão de pessoas, sobre trabalhar com pessoas, dentro de cada evento que eu tiver uma oportunidade, eu sempre trago algum tema, sempre trago isso. Então assim, até uma comunicação, um exemplo prático(E4).

Paralelamente a esta estratégia de visibilidade contínua, a reivindicação por meio do Valor Estratégico, os líderes precisam demonstrar resultados que respondam às expectativas da organização. Esta prática da reivindicação revela como os líderes em diversidade desenvolvem competências analíticas e de gestão que lhes permitem

converter ações inclusivas em métricas organizacionais criando linguagem comum com liderados em relação à agenda de diversidade. Conforme demonstra o entrevistado E1:

Então a gente tem evidências dessas ações, com relatos, com melhorias que aconteceram nas áreas, mostrando com apresentação objetiva, isso aqui foi feito isso, que gerou esse resultado, que gerou esse impacto, ponto. E a partir daí a gente começa a ganhar mais credibilidade e consegue aval para fazer mais coisas (E1).

A narrativa do entrevistado E1 evidencia estratégia de reivindicação que opera por meio da conversão de ações em reconhecimento organizacional, utilizando métricas objetivas e apresentações estruturadas para estabelecer credibilidade técnica e criar base para expansão de iniciativas, reivindicando sua identidade de liderança aos liderados utilizando demonstração de geração de valor das iniciativas de diversidade. A expressão "a partir daí a gente começa a ganhar mais credibilidade" revela o processo incremental de construção de legitimidade que depende da demonstração de resultados, criando ciclo de reconhecimento e oportunidades.

A pesquisa também revelou uma dinâmica organizacional na qual os líderes em diversidade enfrentam pressões diferenciadas neste processo de demonstração de valor, criando padrão de legitimação em relação a outras áreas organizacionais. Esta assimetria não apenas revela vieses organizacionais implícitos, mas também demonstra como a reivindicação de identidade de liderança em diversidade requer não apenas competência técnica, mas persistência na demonstração contínua de valor das ações de diversidade. Conforme relato do entrevistado E3:

As ações de diversidade é sempre o caminho mais longo e mais penoso para você conseguir, é sempre mais penoso é sempre mais difícil. Por mais que a empresa seja uma empresa que está aberta a esse aspecto, mas é um caminho mais difícil de você conseguir espaço de você conseguir verba, conseguir orçamento para essas ações então assim, é como se você tivesse que o tempo inteiro provar mais do que qualquer outra área. Tem necessidade de provar que

isso é importante que isso vai ter uma relação direta com o resultado, então é árduo não gosto de dizer que é árduo porque é como se você tivesse que o tempo inteiro provar mais do que qualquer outra área (E3).

Esta reflexão do entrevistado E3 revela dimensão da reivindicação que transcende questões de competência individual, apontando para estruturas organizacionais que questionam e deslegitimam iniciativas de diversidade e com isso, deixando à margem a identidade de liderança desse líder. A expressão "o tempo inteiro provar mais" indica não apenas pressão adicional, mas forma de desvalorização que força os líderes em diversidade a justificar constantemente sua existência e relevância organizacional, criando contexto de reivindicação que é simultaneamente mais desafiador e mais necessário.

O nível avançado da reivindicação por meio do Valor Estratégico ocorre quando a diversidade é posicionada como componente central da estratégia organizacional e como fator de vantagem competitiva. Esse processo vai além da apresentação de resultados imediatos, configurando-se como mecanismo organizacional que redefine critérios e percepções sobre o que constitui valor estratégico em contextos contemporâneos. O entrevistado E8 relata:

[...] a minha diretoria de diversidade, ela é muito confundida com pessoas. Então, estão sempre associando a pautas relacionadas a pessoas, a equipe, a liderança, a diversidade, assim, é como se fosse um complemento. Então, quando a gente levanta a pauta de diversidade, o que, na verdade, a diretoria, eu percebo que eles pensam, quais são as entregas de uma diretoria de diversidade? Então, é isso que eu estou precisando construir de uma forma muito palpável, para profissionais que só prezam resultados (E8).

A reflexão do entrevistado E8 revela desafio na reivindicação por meio do posicionamento estratégico das iniciativas de diversidade: a necessidade de transformar compreensões organizacionais sobre o que constitui valor e estratégia. A expressão "como se fosse um complemento" indica percepção organizacional que

marginaliza a diversidade, enquanto a questão "quais são as entregas de uma diretoria de diversidade?" revela demanda por justificção que não é aplicada de forma equivalente a outras áreas organizacionais, demonstrando como a reivindicação da identidade de líder que está à frente dessas iniciativas requer não apenas competência técnica, mas capacidade de letramento e transformação organizacional.

Por outro lado, a reivindicação por meio da Mobilização Inclusiva foi evidenciada como uma dinâmica organizacional que opera por meio de competências relacionais, criando formas de liderança que desafiam modelos tradicionais de autoridade hierárquica. Esta dimensão da reivindicação revela como os líderes em diversidade desenvolvem competências políticas que lhes permitem a formação de articulações que conectam diferentes áreas e níveis da organização, superando divisões funcionais ou hierárquicas.

A reivindicação por meio desta dimensão manifesta-se com a articulação de redes, onde os líderes demonstram capacidades de influência e mobilização que são importantes para a legitimação de sua autoridade em contextos em que o poder formal é limitado para os líderes de diversidade, conforme relato do entrevistado E23: "É um processo de influência tão grande que no meu caso aqui, eu comecei influenciando o meu chefe primeiro, mostrando o ganho disso tudo (E23)."

A narrativa do entrevistado E23 revela a estratégia de reivindicação que opera por meio da influência ascendente destacando que a legitimação envolve não apenas competência individual, mas também a capacidade de mobilizar outros líderes em posições estratégicas. O relato indica que a reivindicação de identidade de liderança está associada à construção de narrativas compreensíveis para diferentes públicos organizacionais.

Esta estratégia de construção de alianças se aprofunda pela criação de capital relacional, na qual a reivindicação de identidade de liderança opera por meio de legitimação distribuída que fortalece a posição do líder em momentos de decisão ou conflito organizacional, conforme relatado pelo entrevistado E15:

Então, com alguma frequência, eu tenho diversos assuntos que, assim, assuntos polêmicos, às vezes, que aparecem, eu falo assim, olha só, isso aqui, eu não brigo sozinho. Como assim, você não vai brigar? Mas a decisão é sua, eu sei, a decisão é minha, mas eu vou lá convencer os meus pares para que na hora que eu for tomar a decisão, eu não estou sozinho. Entendeu? Eu vou nas outras diretorias (E15).

A reflexão do entrevistado E15 revela estratégia de reivindicação que transcende a liderança individual, operando por meio da construção de coalizões que transformam decisões isoladas em ações coletivas. A dinâmica de não operacionalizar determinada decisão sozinha revela que, a reivindicação de autoridade em questões controversas requer não apenas coragem individual, mas capacidade de mobilizar apoio coletivo que fortalece a posição do líder e aumenta as chances de sucesso das iniciativas propostas. Quando ocorre a validação de determinado grupo, a identidade de líder fica mais evidente para os liderados, tendo em vista a capacidade do líder em atuar para uma mobilização inclusiva.

Simultaneamente, a Mobilização Inclusiva manifesta-se pelo envolvimento de seguidores em processos que permitem a participação em decisões organizacionais. Essa dinâmica evidencia que a reivindicação se apoia na criação de oportunidades para escuta, diálogo e participação, nas quais são mobilizadas competências relacionais para o gerenciamento da diversidade e para a obtenção de legitimidade a partir do reconhecimento organizacional, conforme prática relatado pelo entrevistado E3:

Eu faço pelo menos uma vez por ano, em cada unidade da empresa, eu faço um café com os colaboradores. Olha, e aí as pessoas se inscrevem livremente para esse café e eu faço um bate-papo livre, em que as pessoas podem falar sobre o que elas quiserem né? [...] e isso gera uma aproximação muito grande com o colaborador e isso extrapola esse momento do café (E3).

A prática relatada pelo entrevistado E3 evidencia a estratégia de reivindicação baseada na criação de espaços de diálogo que vão além das hierarquias formais. Ao valorizar a escuta e a participação, a liderança amplia as oportunidades para que os liderados compartilhem suas perspectivas, promovendo a inclusão de diferentes vozes no processo decisório e com isso essa abertura se torna processo de reivindicação de sua identidade. Essa abordagem não apenas revela competências de relacionamento interpessoal, mas também favorece o reconhecimento e a legitimação da liderança em diversidade por meio da vivência da inclusão e valorização.

Nesse contexto, a reivindicação através da Mobilização Inclusiva demanda de competências relacionais associadas à mediação de conversas e à gestão de tensões organizacionais, com foco em transformar divergências em processos de aprendizagem coletiva. Conforme entrevistado E6:

Nós estamos num momento em que a sociedade está discutindo isso. E nós vamos construir um ambiente dialógico que você também possa falar do seu desconforto. Ah, acho que excedeu. Ah, isso aí eu acho que já não estou concordando [...] até com políticas públicas ou com [...] pois é, então você tem o direito de discordar disso aqui, né? Nós estamos, graças a Deus, num espaço democrático, mas desde que isso não vire um discurso de ódio, que não ofenda ninguém. Entendeu? Então, esse contorno dialógico, eu acho que ele é muito feito assim [...] é sensível, no dia a dia, envolve bom senso, envolve habilidades finas, né? *Soft skills* mesmo, a capacidade de promover espaços dialógicos (E6).

A reflexão do entrevistado E6 revela compreensão da liderança em diversidade como prática que requer competências relacionais e compreensão do contexto no qual

diferentes perspectivas podem coexistir. A capacidade de criar ambiente de diálogo onde permite discordância sem hostilidade representa forma de reivindicação que demonstra maturidade política e competência relacional, estabelecendo o líder como mediador capaz de facilitar conversas delicadas e construir consensos em torno de questões sensíveis.

A reivindicação por meio da Credibilidade Transformadora emergiu como processo por meio do qual os líderes em diversidade convertem sua experiência pessoal em fonte de autoridade moral e competência técnica. Esta dimensão revela como esses líderes desenvolvem capacidade de transformar vivências de exclusão e discriminação em conhecimento organizacional, criando forma de liderança que combina autenticidade pessoal com *expertise* profissional. A Credibilidade Transformadora manifesta-se por meio da capacidade dos líderes de articular sua trajetória pessoal com competências organizacionais, demonstrando como experiências de marginalização podem gerar *insights* e habilidades que são valiosos para a gestão da diversidade organizacional.

Esta autoridade moral não se baseia apenas na experiência pessoal, mas na capacidade de transformar essa experiência em conhecimento organizacional e em competências de liderança. O entrevistado E12 ilustra como sua trajetória pessoal se torna fonte de credibilidade organizacional:

Então, eu acho que a minha trajetória pessoal ela me dá uma credibilidade muito grande para falar sobre diversidade, porque eu vivi na pele muitas das situações que eu estou tentando transformar na organização. Então, quando eu falo sobre preconceito, sobre discriminação, sobre exclusão, eu não estou falando de uma coisa teórica, eu estou falando de uma coisa que eu vivi, que eu senti, que eu superei. E isso me dá uma autoridade moral para falar sobre essas questões que eu acho que é muito importante (E12).

A narrativa do entrevistado E12 revela como a Credibilidade Transformadora opera por meio da articulação entre experiência pessoal e competência profissional, onde a vivência de marginalização se torna fonte de conhecimento organizacional. A expressão "eu vivi na pele" indica autenticidade que transcende conhecimento teórico, criando forma de autoridade que é reconhecida tanto pelos Guardiões quanto pelos Desafiadores.

Simultaneamente, a Credibilidade Transformadora manifesta-se por meio da capacidade dos líderes de superar resistências organizacionais através de competência técnica informada pela experiência pessoal. Esta dinâmica revela como os líderes em diversidade desenvolvem habilidades de advocacia que lhes permitem navegar em contextos organizacionais resistentes às iniciativas de diversidade. O entrevistado E18 descreve como utiliza sua credibilidade para superar resistências:

Eu percebo que quando eu falo sobre diversidade, as pessoas me escutam de uma forma diferente, porque elas sabem que eu não estou falando de uma coisa que eu li num livro, eu estou falando de uma coisa que eu vivi. E isso me dá uma credibilidade muito grande para superar resistências, para convencer pessoas que estão céticas, para mostrar que a diversidade não é só uma questão de justiça social, mas também uma questão de eficiência organizacional (E18).

A reflexão do entrevistado E18 evidencia como a Credibilidade Transformadora permite aos líderes superar resistências organizacionais por meio da combinação de autenticidade pessoal e competência técnica. A capacidade de demonstrar que "a diversidade não é só uma questão de justiça social, mas também uma questão de eficiência organizacional" revela como esses líderes desenvolvem habilidades que lhes permitem comunicar valor tanto para Guardiões quanto para Desafiadores.

Em resumo, a análise integrada das três dimensões de reivindicação demonstra que os líderes em diversidade desenvolvem competências que

transcendem modelos tradicionais de liderança, criando formas de autoridade que são simultaneamente instrumentais e humanísticas, técnicas e relacionais, individuais e coletivas. O Valor Estratégico permite que atendam às expectativas dos Guardiões através de demonstração de resultados e competência técnica. A Mobilização Inclusiva facilita o reconhecimento pelos Desafiadores por meio de competências relacionais e capacidade de articulação política. A Credibilidade Transformadora cria ponte entre ambos os polos através da combinação de autenticidade pessoal e expertise profissional. Estas dimensões funcionam de forma integrada, criando sistema de reivindicação que permite aos líderes construir legitimidade organizacional que transcende as divisões tradicionais entre eficiência e inclusão.

4.3 CONCESSÃO

A concessão de identidade de liderança pelos liderados representa o processo complementar e de resposta à reivindicação, constituindo dinâmica organizacional por meio da qual os seguidores reconhecem, validam e legitimam a autoridade dos líderes em diversidade. A concessão para líderes em diversidade opera por meio de mecanismos que transcendem estruturas organizacionais tradicionais, criando formas de legitimação que são simultaneamente instrumentais e humanísticas.

A análise dos dados revelou que o processo de concessão opera por meio de quatro dimensões interconectadas: Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relações de Confiança e Impacto Transformador na Diversidade. Estas dimensões funcionam como sistema integrado de legitimação que permite aos liderados reconhecer a identidade de seus líderes. A concessão não constitui evento isolado, mas configura-se como processo contínuo de validação que

requer demonstração de capacidade de gerar resultados tanto instrumentais quanto humanísticos.

A concessão por meio do Reconhecimento nas Estruturas Formais emergiu como dinâmica por meio da qual os liderados legitimam a autoridade dos líderes em diversidade utilizando mecanismos organizacionais formais. Esta dimensão revela como a legitimação pode ser facilitada por meio de estruturas de autoridade existentes, onde o reconhecimento por parte de líderes hierárquicos superiores funciona como catalisador para a aceitação pelos liderados. A concessão por meio desta dimensão manifesta-se da percepção pelos liderados de que o líder possui apoio organizacional que transcende sua posição formal.

A legitimação por meio do respaldo da alta administração constitui dinâmica central nesta dimensão, onde o apoio de líderes hierárquicos superiores atua como sinal de legitimidade institucional que facilita a concessão pelos liderados. A pesquisa revelou que este respaldo institucional da alta liderança funciona como multiplicador, onde o reconhecimento por parte de outros líderes amplifica a disposição dos liderados para conceder legitimidade ao líder em diversidade. O entrevistado E13 ilustra como esta dinâmica opera na prática:

Então, ele conta muito com a gente para fazer esse papel. E aí, dá muita autonomia para que a gente tenha os encontros, faça os eventos, né. Então, a gente entende isso de uma maneira muito, com muito reconhecimento da parte dele, né. Quanto ao nosso trabalho. Isso é muito bom. Não é muito comum aparecer isso no mercado (E13).

Assim, a concessão de autonomia, como demonstra o entrevistado E13, evidencia como a organização, por meio da alta administração, válida a liderança em diversidade ao conceder liberdade operacional e responsabilidade no processo de tomada de decisão. O reconhecimento da identidade do líder por parte da alta

administração possibilita que os liderados percebam e valorizem sinais de apoio hierárquico, incluindo mensagens públicas de apoio, participação em comitês executivos e inclusão em decisões estratégicas.

Desta forma, esta forma de concessão demonstra-se relevante porque aproveita a autoridade hierárquica existente para legitimar a liderança em diversidade, levando a aceitação pelos liderados. A pesquisa revelou que este respaldo da alta administração funciona como um promotor, onde o reconhecimento por parte de outros líderes amplifica a disposição dos liderados para conceder legitimidade ao líder em diversidade, conforme menciona E2: "Mas para mim, realmente, o que importa é que os donos enxergam como se fosse. Tem que dar o tom e a visão disso. É um desdobramento (E2)."

A pesquisa evidenciou que o fortalecimento da identidade do líder em diversidade também pode ocorrer por meio do reconhecimento proveniente de diferentes grupos de dentro e de fora da organização. Os dados revelaram que quando os liderados percebem que um líder possui legitimidade em diferentes áreas da organização, sua credibilidade na pauta específica de diversidade tende a ser potencializada. Esta validação cria efeito que facilita a concessão de autoridade em áreas onde o líder pode enfrentar maior resistência para ser aceito. Conforme o relato do entrevistado E9:

[...] então, aquela mesma pessoa que vai falar sobre desempenho, sobre futuro de negócios, sobre OKRs vai estar falando sobre grupos minoritários, vai estar falando sobre negritudes ou vai trazer alguém e fazendo um movimento interno para que isso aconteça. Então, acho que o que me valida muito no lugar de liderança de diversidade é o fato de eu ser validado como liderança em todos os outros aspectos do negócio que eu preciso me validar (E9).

Esta validação que o entrevistado E9 revela em seu relato, demonstra como a concessão de identidade de liderança em diversidade é fortalecida quando os

liderados percebem que o líder possui legitimidade em múltiplas áreas organizacionais, não apenas na pauta específica de diversidade. A estratégia de demonstrar competência em múltiplas dimensões organizacionais funciona como mecanismo de redução de risco para os liderados, que podem se sentir mais seguros ao conceder autoridade a alguém que já demonstrou competência em outras áreas.

A concessão por Influência e Competência Percebida constitui dimensão identificada que se baseia no reconhecimento conquistado pelo líder a partir de seu histórico de entregas alinhados aos objetivos organizacionais, tratando-se de uma validação instrumental, associada ao perfil de líderes Guardiões. Essa dimensão evidencia tanto a competência técnica para gerar resultados e atuação do líder na pauta de diversidade para atender aos objetivos organizacionais. A concessão, portanto, responde à necessidade dos seguidores de confiar na capacidade técnica e no desempenho dos líderes, especialmente em áreas como a gestão da diversidade.

A pesquisa revelou que esta forma de concessão é importante porque cria narrativas racionais quanto emocionais na tomada de decisão dos liderados, facilitando a concessão de autoridade por meio de mecanismos psicológicos gerados por conquistas instrumentais do líder, como o relatado pelo entrevistado E14: "Então os gerentes das lojas principalmente as meninas que me dão *feedbacks* e elas falam da admiração. Me inspiro muito em você (E14)."

O reconhecimento da expertise baseada no aprendizado contínuo do liderado pelo líder configura outra forma de concessão de identidade de liderança. Esse reconhecimento passa a incluir também a admiração pelo aprendizado adquirido pelo líder e reconhece este por compartilhar conhecimento. Os resultados da pesquisa indicam que essa dinâmica assume um papel importante no campo da diversidade,

conforme relata o entrevistado E22: "[...] as pessoas, quando eu falo, me têm como uma referência, pô cara, me explica uma coisa aqui que eu não entendo (E22)."

A busca por orientação mencionada pelo entrevistado E22 indica o reconhecimento da expertise do líder, o que facilita a concessão de identidade de liderança. Quando os liderados recorrem ao líder em busca de letramento no tema da diversidade, reconhecem-no como autoridade no assunto, legitimando sua liderança na temática dentro do ambiente organizacional.

A validação de influência e orientação técnica é uma dinâmica de concessão identificada. Esta dinâmica manifesta-se por meio da busca por orientação e conselho por parte de pares e outros líderes organizacionais, demonstrando reconhecimento não apenas de expertise, mas também de capacidade de aplicação prática deste conhecimento em situações organizacionais. Esta busca por orientação demonstra reconhecimento de expertise que facilita a concessão de identidade de liderança, assim como relatado pelo entrevistado E15:

[...] o entendimento, ele existe. Tanto que, muitas vezes eu tenho pares que trazem o assunto para mesa e falam assim, me ajuda, entendeu? Então, existe hoje a referência com relação a isso, e eles dizem assim, cara, eu não sei lidar com uma situação, me ajuda [...] existe a consciência e ela está explícita (E15).

A pesquisa identificou também que o uso institucional da imagem e da identidade do líder pode representar forma explícita de concessão, combinando reconhecimento formal com validação prática. Essa dinâmica ultrapassa o apoio, envolvendo a apropriação institucional da identidade do líder como representação da própria organização, conforme fala de E16:

Esse era o meu maior desafio quando eu fui contratado, falaram assim, você se torna referência, agora eu sou a referência, a pessoa fala no contrato no Pará eles já me aciona [...] a minha foto foi utilizada, eu fiz condução de vários programas (E16).

O entrevistado E16 destaca que é reconhecido como referência na empresa, neste sentido, sua designação como referência representa forma explícita de concessão de identidade de liderança, ao combinar reconhecimento formal com validação prática. Essa dinâmica evidencia como a concessão de identidade pode ocorrer utilizando de mecanismos institucionais, que transformam a identidade individual do líder em representação organizacional. Dessa forma, a legitimação ultrapassa as relações interpessoais e passa a incluir o apoio formal da instituição, o que fortalece a validação da identidade de liderança perante os liderados diretos.

Por outro lado, a concessão por meio das Relações de Confiança representa o conjunto de interações interpessoais por meio dos quais os liderados desenvolvem conexões psicológicas com os líderes em diversidade. Esta dimensão conecta-se com as expectativas dos Desafiadores na abordagem Humanística, que valorizam a conexão emocional como indicador de legitimidade. A concessão por meio desta dimensão é importante porque a liderança em diversidade frequentemente requer que os liderados se sintam seguros para expressar vulnerabilidades e participar de processos de mudança desafiadores.

A dinâmica de fortalecimento de engajamento refere-se à capacidade dos líderes de criar senso de propósito compartilhado que inspira identificação com a agenda de diversidade. Esta dinâmica requer que os líderes naveguem as tensões entre criar inclusão e manter alinhamento organizacional. A pesquisa revelou que esta capacidade de criar engajamento vai além de técnicas de engajamento, requerendo a compreensão das necessidades emocionais dos diferentes grupos organizacionais.

Os dados também revelaram que a credibilidade conquistada por meio da construção de reputação pode funcionar como capital social que facilita a introdução

de iniciativas de diversidade. Esta dinâmica revela como a concessão de identidade de liderança pode ser construída ao longo do tempo por meio de investimentos em relacionamentos, conforme relata o entrevistado E18:

Ah, então, se a [...] tá dizendo, se a [...] tá dizendo, então, deixa eu pensar sobre isso. Então, acho que tem muito a ver com relação de confiança, e isso é um ouro, né, que a gente conseguiu conquistar, construir, e isso facilita qualquer tema que a gente queira trazer para a organização, inclusive temas mais difíceis, mais complexos como esse (E18).

O entrevistado E18 demonstra que a credibilidade conquistada foi ao longo de tempo de relacionamento, ou seja, concessão de identidade de liderança facilitada através da construção de reputação baseada em confiança. A geração de credibilidade torna-se recurso importante que pode ser investido para facilitar a aceitação de iniciativas futuras, criando ciclo onde sucesso inicial observado pelo liderado facilita sucessos subsequentes.

Sendo assim, a acreditação das ideias pelos liderados representa forma de concessão baseada no alinhamento cultural. Esta dinâmica vai além da aceitação passiva para incluir apropriação dos valores e objetivos promovidos pelo líder, criando senso de copropriedade que fortalece a legitimidade da liderança, conforme evidencia o E19:

Mas eu tenho muita proximidade. Eu tenho uma equipe que compra, sabe? Eu tenho uma equipe que compra essas ideias. Então, eventualmente, chega uma pessoa nova que pensa diferente. Mas eu, sistematicamente, vou repetindo as coisas até que ela se entenda nessa cultura nossa (E19).

O entrevistado E19 retrata como a "compra" das ideias pela equipe representa forma de concessão baseada em relação de confiança, demonstrando como a liderança em diversidade pode ser legitimada por meio de processos relacionais que transcendem autoridade formal. A legitimação pela escuta e diálogo é utilizada de

forma frequente pela liderança em diversidade para obter a concessão pelos liderados. A capacidade dos líderes de criar canais de comunicação bidirecional, que utiliza competências relacionais que incluem escuta, empatia, capacidade de negociação e gerenciamento de conflitos. A pesquisa revelou que esta competência é fundamental para a concessão de identidade de liderança porque cria condições para que os liderados se sintam ouvidos e valorizados. O entrevistado E1 evidencia a prática:

[...] onde a gente tem três profissionais que estão atuando junto comigo nessas ações e sempre que a gente tem uma ideia, a gente tem reuniões mensais, de acompanhamento dos nossos resultados, e sempre que a gente tem ideias, a gente coloca na mesa e discute os positivos e negativos dessa ideia e o como implementar, [...] é um conjunto ali de pensamentos, né, e aí é nessa linha hierárquica que acontece (E1).

Esta prática de discussão colaborativa que o entrevistado E1 menciona em seu relato demonstra como a concessão de liderança pode ser facilitada por meio de processos participativos que valorizam as contribuições dos liderados, criando senso de cocriação e responsabilidade compartilhada. A institucionalização de espaços regulares de diálogo e tomada de decisão colaborativa envolvendo os liderados na construção representa forma de distribuição de poder que, paradoxalmente, fortalece a autoridade do líder ao demonstrar sua capacidade de facilitar processos inclusivos.

Ainda, os relatos das entrevistas revelaram que momentos de vulnerabilidade compartilhada podem funcionar como catalisadores para a concessão de identidade de liderança. Estes momentos, onde liderados compartilham aspectos pessoais de suas experiências, acabam criando vínculos emocionais e de confiança que transcendem relações profissionais e o que colabora com concessão de identidade de liderança, conforme experiência relatada pelo entrevistado E5:

[...] aquele jovem se sentou na minha frente, ele tirou a máscara, ele tinha um batom vermelho e ele falou assim comigo [...] eu não sou [...] eu vim aqui vestida de homem para eu conseguir entrar. Eu entrei e agora eu quero aqui dentro ser vista e respeitada como uma mulher. Aí eu falei, meu Deus do céu, o que eu faço agora? [...]Um dia, a diversidade se sentou na minha cadeira (E5).

Esta narrativa ilustra como a concessão de identidade de liderança foi confirmada por meio da confiança da relação de liderado para com o líder. Em situações como a relatada, demonstra que os liderados reconhecem o líder como fonte de segurança e apoio para questões pessoais. A metáfora "a diversidade sentou na minha cadeira" captura a essência de como estes momentos transformam a relação entre líder e liderado, criando reconhecimento baseado em confiança que transcende hierarquias organizacionais tradicionais.

O reconhecimento no convívio cotidiano representa dimensão da concessão que opera por meio de interações aparentemente pequenas, mas cumulativamente importantes, onde ações diárias criam gradualmente percepção de autenticidade que facilita a concessão de identidade de liderança. Esta forma de legitimação é importante porque é baseada em evidências comportamentais observáveis, conforme relato do entrevistado E3:

Eu vejo que são essas ações no próprio dia a dia e a própria forma como eu lido com as questões da diversidade quando elas chegam. Quando chega algum tipo de conflito ou algum tipo de situação, já recebi *feedbacks* de colaboradores da minha equipe dizendo assim: nossa, a forma como você respeita essas questões de diversidade é muito bonito a gente aprende muito, você está mudando muita coisa que já acontecia aqui, mas que precisava evoluir, a gente percebe que evoluiu com a sua chegada, com o trabalho que você faz, com a forma como você escuta como você respeita (E3).

Este *feedback* espontâneo dos liderados que o entrevistado E3 recebe demonstra como a concessão de identidade de liderança pode ser construída por meio de comportamentos que modelam os valores que o líder promove, criando

reconhecimento baseado em autenticidade. O relato do entrevistado revela que a partir de como o líder lida com diferentes situações no cotidiano, a concessão pode incluir aspectos que vão além do cargo, mas por meio da criação de respeito que facilitam a legitimação da autoridade do líder.

O impacto pessoal pode criar formas de concessão que transcendem o ambiente organizacional formal. Estes momentos, onde liderados reconhecem que sua interação com o líder produziu mudanças em suas vidas pessoais, criam vínculos de gratidão que estabelecem bases para legitimação, conforme evidenciado pelo entrevistado E19:

[...] e essa pessoa, na sequência, fala assim, então, você fez muita diferença na minha vida. E eu não tenho a mínima ideia do que é que eu falei que essa pessoa e traz essa frase que é uma frase poderosíssima, do meu ponto de vista. E a primeira vez que eu escutei essa frase foi quando eu notei que estou no caminho. É isso mesmo que eu vou fazer na minha vida (E19).

Esta expressão de impacto pessoal revela como a concessão de identidade de liderança pode transcender o ambiente organizacional, criando reconhecimento baseado em transformação pessoal. No relato do entrevistado E19, quando demonstra surpresa diante do impacto gerado e sem saber o que fez para que o liderado tivesse tanto reconhecimento pessoal pelo líder, sugere que esta forma de concessão pode operar por meio de mecanismos inconscientes que vão além das estratégias deliberadas de construção de legitimidade.

A concessão através do Impacto Transformador na Diversidade corresponde à dimensão Humanística, associada a mudanças sociais e organizacionais. Essa dimensão atende à necessidade dos liderados de perceber resultados visíveis, e não apenas iniciativas superficiais. Para isso, exige formas de reconhecimento que ultrapassem métricas tradicionais de desempenho.

A legitimação através da superação de resistências constitui dinâmica relevante nessa dimensão, especialmente em contextos politicamente sensíveis. Essa forma de concessão exige que os liderados reconheçam e valorizem a coragem, a persistência e a habilidade política dos líderes para enfrentar a oposição organizacional e promover mudanças, mesmo diante de resistências culturais ou institucionais. A pesquisa indicou que essa dinâmica também envolve os próprios liderados, que precisam lidar com suas ambivalências em relação à mudança organizacional, reconhecendo o valor da ruptura do *status quo*, ainda que isso gere desconforto. O entrevistado E2 evidencia essa dinâmica:

Sim, reconhecem como tal, mas nem sempre concordam com as ações. Isso faz parte. A gente fala de uma empresa muito grande, tem líderes mais antigos com outras formas de enxergar as coisas e que vão ter mais resistência a algumas mudanças (E2).

A narrativa do entrevistado E2 revela o contexto desafiador enfrentado pelo líder para conquistar a concessão de identidade de liderança por parte dos liderados, especialmente quando há discordâncias quanto às estratégias adotadas. Mesmo diante de divergências metodológicas, o esforço do líder em inserir iniciativas de diversidade na organização contribui para a legitimação de sua autoridade. Essa capacidade de manter a legitimidade, apesar das resistências, evidencia forma de concessão de identidade de liderança, na qual os liderados reconhecem a persistência do líder em promover mudanças, mesmo que tais mudanças gerem desconforto no ambiente organizacional.

A pesquisa também identificou como a resistência cultural pode criar desafios específicos para a concessão de identidade de liderança, particularmente quando esta resistência vem de grupos com maior tempo de permanência organizacional e maior vivência em culturas tradicionais. Esta dinâmica revela como a concessão pode ser

contextual, requerendo estratégias diferenciadas para diferentes grupos organizacionais, como relatado pelo entrevistado E3:

[...] sinto mais essa dificuldade inclusive em profissionais com mais tempo de empresa. Então colaboradores da minha própria equipe, de outras equipes ou liderança com mais tempo de empresa, pois eu acho que tem ainda muito mais forte uma cultura tradicional (E3).

Nesse contexto, a concessão de identidade de liderança ocorre de maneira mais desafiadora, especialmente quando há resistência por parte de profissionais mais antigos que estão mais alinhados na cultura tradicional da empresa. Para conquistar esse reconhecimento, o líder precisa demonstrar consistentemente seu valor, desenvolvendo competências específicas para lidar com as barreiras culturais e conquistar a confiança do grupo ao longo do tempo. Assim, a legitimação não é concedida de forma imediata, mas construída progressivamente.

Como dinâmica complementar da dimensão de Impacto Transformador na Diversidade, emerge o reconhecimento de advocacia da diversidade que se manifesta por meio da percepção pelos liderados de que os líderes assumem responsabilidade pela promoção da diversidade, defendem grupos marginalizados e criam oportunidades para inclusão. A pesquisa revelou que esta forma de concessão é relevante porque se baseia em evidências comportamentais observáveis, criando confiança prática na capacidade do líder de produzir resultados, conforme relata o entrevistado E19: "Toda vez que tem alguma denúncia, alguma dificuldade, algum gestor que não está querendo contratar, é comigo que vai [...] É para mim que vêm essas demandas (E19)."

No relato do entrevistado E19, observa-se que as demandas relacionadas à diversidade tendem a se concentrar no líder, indicando reconhecimento de sua autoridade sobre o tema. Esse movimento facilita a concessão de identidade de

liderança pois reflete a confiança depositada pelos liderados. A procura espontânea para resolução de conflitos demonstra que essa concessão ocorre com base na confiabilidade do líder para lidar com questões sensíveis em diversidade. Assim, os liderados passam a enxergá-lo como referência da pauta de diversidade, consolidando sua identidade de liderança nesse contexto.

A concessão de identidade de liderança manifesta-se por meio do aumento da demanda dos colaboradores por ações de diversidade na empresa. Esse movimento evidencia como o sucesso das primeiras iniciativas gera expectativas crescentes entre os liderados, que passam a legitimar a posição do líder nesse contexto, conforme E13: "Pedem mais. Pedem mais eventos, pedem mais encontros, mais visitas. Agora mesmo, essa semana, dia da família, acho que é hoje, agora, né (E13)."

O relato do entrevistado E13 ilustra como, à medida que os liderados reconhecem a liderança do responsável pelas ações de diversidade, passam a confiar em seu trabalho e a demandar novas iniciativas. Esse reconhecimento cria ciclo: quanto mais iniciativas são promovidas, mais consolidada se torna a identidade de liderança desse profissional no ambiente organizacional.

A análise integrada das quatro dimensões demonstrou que a concessão de identidade de liderança pelos liderados na percepção dos líderes, constitui processo que opera por meio do reconhecimento simultâneo de competências instrumentais e humanísticas. O Reconhecimento nas Estruturas Formais e a Influência e Competência Percebida atendem às expectativas dos Guardiões na abordagem Instrumental, legitimando os líderes por meio de autoridade formal, respaldo organizacional e demonstração de conhecimento técnica. A Relação de Confiança e o Impacto Transformador na Diversidade respondem às expectativas dos Desafiadores na abordagem Humanística, concedendo legitimidade por meio de

vínculos emocionais, autenticidade relacional e capacidade de promover mudanças estruturais. Estas dimensões funcionam de forma complementar, criando sistema de legitimação que permite aos liderados reconhecer formas de liderança que transcendem padrões organizacionais tradicionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados desta pesquisa obtidos a partir de 23 entrevistas realizadas com gestores de empresas que gerenciam a pauta da diversidade evidenciaram como líderes em diversidade reivindicam e obtêm a concessão de suas identidades por meio de um processo social que vai além dos mecanismos propostos por DeRue e Ashford (2010). Isso porque os resultados confirmam e ampliam DeRue e Ashford (2010), evidenciando que, em contextos marginais, o processo de reivindicação e concessão opera por meio de dinâmicas mais complexas.

Enquanto DeRue e Ashford (2010) descrevem que a construção da identidade de liderança ocorre como fruto de interações contínuas entre líderes e seguidores, esta pesquisa mostra que líderes em diversidade enfrentam desafios adicionais que exigem competências integradoras para lidar com as tensões entre expectativas instrumentais e humanísticas, navegando em estilos de liderança de Guardiões e Desafiadores, que influenciam tanto a reivindicação quanto a concessão de identidade.

O modelo teórico proposto nesta pesquisa, conforme figura 3, demonstra que esses líderes desenvolvem uma Abordagem Integradora para gerenciar o processo de reivindicação e concessão de identidade, capaz de navegar simultaneamente entre

expectativas instrumentais e humanísticas, transformando sua condição de liderança marginal em vantagem estratégica. Evidenciar essa Abordagem Integradora representa um avanço na literatura importante da pesquisa, ao posicionar que esses líderes integram essas expectativas por meio de um estilo de liderança Conectores, ou seja, entre Guardiões Instrumentais e Desafiadores Humanísticos (Petriglieri & Peshkam, 2022). Essa posição não é meramente intermediária, mas uma síntese que combina elementos de ambos os polos, instrumental e humanístico, para criar formas inovadoras de reconhecimento.

Os resultados obtidos corroboram Caza et al. (2018) quanto à construção de capacidade de liderança e evidenciam que líderes marginalizados desenvolvem estratégias de adaptação da linguagem. Esses líderes comunicam o valor de suas ações tanto em termos instrumentais quanto humanísticos, ajustando a abordagem às expectativas dos liderados.

Rosette e Livingston (2012) mostraram que mulheres negras em cargos de liderança enfrentam uma dupla desvantagem. Elas são vistas como menos adequadas ao papel de liderança e, por isso, são mais criticadas quando a empresa não vai bem ou quando possui um posicionamento mais forte. Dessa forma os resultados desta pesquisa vão além, ao revelar como os líderes superam esses tipos de barreiras através das dinâmicas reivindicação. No Valor Estratégico, demonstrando os resultados de ações por meio de métricas de mensuração; na Mobilização Inclusiva, convertendo limitações de reconhecimento em vantagem relacional; e na Credibilidade Transformadora, quando demonstra suas experiências para transformar a marginalização em fonte de autoridade.

Além disso o Valor Estratégico traduz objetivos inclusivos para uma linguagem de performance organizacional, o que é familiar aos Guardiões, confirmando

Dwertmann et al. (2016), que evidenciaram como líderes criam contextos favoráveis por meio de adaptação de discurso que preserva autenticidade e constrói credibilidade técnica. Já Mobilização Inclusiva estende Randel et al. (2018) sobre liderança inclusiva ao demonstrar competências relacionais que articulam alianças e constroem coalizões, confirmando Ospina e Foldy (2009) sobre promoção da equidade. A Credibilidade Transformadora contribui ao mostrar como líderes convertem experiências de marginalização em autoridade moral e competência técnica, estendendo Roberts et al. (2014) sobre gerenciamento de impressões e confirmando Sy et al. (2010) e Fitzsimmons et al. (2014) sobre desafios de líderes femininas, mas revelando estratégias que combinam assertividade e autenticidade relacional.

Já a análise das quatro dimensões de concessão (reconhecimento formal, influência e competência percebida, relações de confiança e impacto na diversidade) confirma que seguidores reconhecem líderes quando percebem justiça, inclusão e competência, como sugerem Brown (2022) e Gardner et al. (2021). Brown (2022) mostra que lideranças baseadas em valores moldam a percepção de justiça e inclusão, e Gardner et al. (2021) evidencia que diferentes competências se combinam para gerar reconhecimento. Esta pesquisa avança ao evidenciar, como os liderados concedem identidade de liderança: valorizando a expertise como recurso, construindo vínculos de confiança e demandando ações efetivas de diversidade.

Dessa forma, na dimensão Reconhecimento nas Estruturas Formais, os resultados convergem com De Cremer e McGuire (2022) ao mostrar que os liderados frequentemente atribuem aos líderes autonomia, além da autoridade formal de seu cargo, gerando legitimidade ao líder. Na dimensão Influência e Competência Percebida, os achados confirmam as teorias implícitas de liderança de Dinh et al. (2014), que mostram como liderados avaliam líderes com base em protótipos mentais

sobre liderança eficaz, onde líderes em diversidade ganham legitimidade quando suas competências correspondem às expectativas dos liderados sobre o que constitui um líder competente. Os liderados reconhecem influência e competência quando percebem que o líder possui expertise técnica, capacidade de navegação organizacional e habilidades para resolver problemas complexos.

Na dinâmica de Relações de Confiança, esta pesquisa estendem os achados de Petriglieri e Petriglieri (2010) sobre espaços de identidade, que revelam que organizações podem funcionar como espaços seguros para exploração de identidade. Já os achados desta pesquisa vão além ao demonstrar por meio de quais práticas os líderes constroem esses ambientes por meio de dinâmicas de reivindicação e concessão.

Naseer et al. (2023) mostraram que clima de diversidade amplifica efeitos da liderança inclusiva, revelando que líderes obtêm concessão por meio do seu posicionamento sobre o tema. Esta pesquisa expande esses achados na dimensão Impacto Transformador da Diversidade, ao demonstrar como líderes constroem esse clima de concessão, através de ações que geram demanda crescente por suas competências, posicionando-os como referência para iniciativas de diversidade.

Por fim, os resultados das entrevistas indicam que líderes de diversidade transformam sua condição marginal em vantagem competitiva por meio de uma liderança integradora, como Conectores, conciliam objetivos instrumentais e humanísticos para criar formas de reconhecimento. Esses achados confirmam Ashforth et al. (2007) e Ramamoorthi et al. (2023) ao mostrar que obstáculos ligados à marginalidade podem se converter em competências distintivas. Também corrobora Marchiondo et al. (2015) e Ryan et al. (2024), mostrando que o reconhecimento decorre de traduzir metas inclusivas em linguagem de desempenho sem perder

autenticidade. Por fim, expande Creary et al. (2015) ao demonstrar que esses líderes constroem ativamente ambientes inclusivos, transformando a tensão entre eficiência e inclusão em oportunidades de mudança na cultura organizacional.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa investigou como líderes em diversidade reivindicam identidade de liderança e como percebem a concessão dessa identidade pelos seus liderados, revelando um processo social que transcende os mecanismos tradicionais propostos por DeRue e Ashford (2010). Os resultados revelam que esses líderes desenvolvem competências específicas para navegar entre diferentes expectativas organizacionais, transformando sua posição marginal em fonte de legitimidade. A reivindicação ocorre por meio de três dimensões integradas: Valor Estratégico que permite demonstrar impacto mensurável dos objetivos inclusivos em linguagem organizacional; Mobilização Inclusiva que engaja seguidores por meio de competências relacionais; e Credibilidade Transformadora que converte experiência pessoal em autoridade. Paralelamente, a concessão pelos liderados manifesta-se em quatro dimensões: Reconhecimento nas Estruturas Formais, concede autonomia utilizando mecanismos organizacionais formais; Influência e Competência Percebida, reconhece expertise para complexidades organizacionais; Relações de Confiança, estabelece vínculos emocionais; e Impacto Transformador na Diversidade, posiciona o líder como referência para questões inclusivas.

O modelo teórico proposto da Figura 3 demonstra que líderes em diversidade atuam com um estilo de liderança Conectora, navegando entre Guardiões, voltado a uma abordagem Instrumental; e os Desafiadores que atende a uma abordagem Humanística. Ao navegar nesses diferentes estilos de liderança, desenvolvem uma Abordagem Integradora que opera em múltiplas vertentes da organização. Esta posição não representa neutralidade, mas síntese ativa que extrai elementos de ambos os polos para criar formas inovadoras de reconhecimento. Como Guardiões valorizam resultados, sendo atendidos pelas dimensões instrumentais de

reivindicação e concessão, enquanto os Desafiadores priorizam transformação social, sendo contemplados pelas dimensões humanísticas. Assim, a atuação dos líderes de diversidade reside na capacidade de integrar essas expectativas por meio de competências que transformam tensões organizacionais em vantagens estratégicas, revelando que a construção de identidade de liderança em diversidade constitui processo de transformação da marginalização em legitimidade organizacional.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo contribui com a teoria, especialmente no campo da construção de identidade de liderança (DeRue & Ashford, 2010) e liderança marginal (Petriglieri & Peshkam, 2022), considerando que foi utilizada uma abordagem baseada em processos sociais para explorar como líderes em diversidade desenvolvem competências para navegar entre expectativas instrumentais e humanísticas em posições onde há tensões estruturais constantes e neste cenário reivindicar sua identidade de liderança e ter a concessão por seus liderados.

Ao adotar perspectivas da Teoria de Construção Social de Identidade de Liderança (DeRue & Ashford, 2010) e da Teoria de Liderança Marginal (Petriglieri & Peshkam, 2022), este trabalho oferece contribuições específicas para ambas as literaturas. Para DeRue e Ashford (2010), a pesquisa expande o modelo original ao revelar que contextos marginais exigem uma Abordagem Integradora que permite navegar simultaneamente entre expectativas instrumentais e humanísticas, demonstrando que preconceitos e estereótipos criam barreiras adicionais que demandam estratégias de reivindicação e observar mecanismos de concessão diferenciados dos contextos tradicionais de liderança.

Já para Petriglieri e Peshkam (2022), a pesquisa atual contribui ao operacionalizar empiricamente o conceito de liderança marginal demonstrando como líderes em diversidade, buscando sua legitimidade, atuam como Conectores entre Guardiões na abordagem Instrumental e Desafiadores na abordagem Humanística, gerenciando o paradoxo entre esses polos. Este estudo expande essas contribuições ao fornecer evidências dos mecanismos práticos, de reivindicação e concessão de identidade de liderança, através dos quais a marginalização é convertida em legitimidade organizacional, oferecendo um modelo operacional que detalha como a liderança marginal funciona na prática organizacional.

O estudo também contribui para a literatura sobre liderança em diversidade. Pois, diversos estudos tendem a focar nos desafios enfrentados por líderes marginais (Ospina & Foldy, 2009; Ashforth et al., 2007; Howieson et al., 2023; Roberts et al., 2014), mas sem explorar os mecanismos específicos por meio dos quais esses líderes constroem legitimidade organizacional, por meio do processo de reivindicação e concessão de liderança. Assim, o presente estudo contribui ao demonstrar que líderes em diversidade desenvolvem competências sistêmicas para construção de identidade de liderança, que permitem transformação de marginalização em vantagem competitiva por meio de estratégias de reivindicação de identidade, por meio dos quais conseguem obter reconhecimento tanto de liderados com estilos instrumentais quanto humanísticos.

Adicionalmente contribui com a literatura sobre concessão de identidade de liderança. Pesquisas foram realizadas para analisar como líderes reivindicam identidade (Caza et al., 2018; Marchiondo et al., 2015), mas poucos exploraram especificamente como liderados concedem reconhecimento em contextos de liderança em diversidade, considerada uma liderança marginal. Nesta pesquisa,

insere-se o debate sobre mecanismos de concessão, direcionando a atenção para processos específicos por meio dos quais liderados reconhecem líderes em diversidade. A identificação de dimensões como Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relação de Confiança e Impacto transformador na Diversidade, oferece uma visão científica dos processos de concessão em contextos em que há líderes marginais, aqui sendo os líderes em diversidade.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este estudo apresenta implicações para a prática organizacional ao oferecer um novo olhar sobre a construção da identidade de liderança em contextos de diversidade, consideradas lideranças marginalizadas. A análise dos processos de reivindicação e concessão possibilita que líderes de diversidade compreendam com maior clareza as competências essenciais para consolidar sua identidade de liderança como líder em diversidade. Em um contexto marcado pela ausência de *frameworks*, esses líderes frequentemente não percebem que sua posição marginal pode ser transformada em vantagem competitiva, em vez de ser vista apenas como um obstáculo.

Dessa forma, o modelo proposto oferece às organizações um caminho para equilibrar os conflitos entre metas de desempenho e objetivos de inclusão. Em vez de tratar essas demandas como opostas, ele sugere desenvolver competências que garantam legitimidade de forma sustentável, reconhecendo a complexidade de ser um líder em diversidade. As dimensões de reivindicação e concessão identificadas na pesquisa podem orientar programas de desenvolvimento, ajudar na seleção de líderes

capazes de navegar entre aspectos humanísticos e instrumentais e reforçar a importância da liderança como um processo relacional em contextos de diversidade.

O modelo proposto oferece subsídios para liderados e demais *stakeholders* que interagem com líderes em diversidade. Para liderados que trabalham com líderes em diversidade, na prática, os liderados podem: conceder autonomia além da posição formal do líder, reconhecendo sua expertise; buscar orientação para questões sobre diversidade, demonstrando confiança em sua competência; compartilhar vulnerabilidades e criar vínculos emocionais genuínos; e solicitar ativamente ações de diversidade, posicionando o líder como referência para transformações inclusivas. Já para os demais *stakeholders* podem aplicar princípios similares ao reconhecer expertise, buscar colaboração em projetos transversais e validar contribuições em fóruns organizacionais. Essas práticas facilitam o processo de concessão de identidade de liderança, criando um ambiente que reconhece formas inovadoras de liderança e resulta em maior engajamento das iniciativas de diversidade.

Por fim, esta pesquisa reposiciona a liderança marginal, especificamente a liderança em diversidade, como ativo estratégico. A legitimação organizacional dos líderes em diversidade ocorre pela capacidade de transformar sua posição marginal em competências que lhes permitem lidar com as complexidades organizacionais. A habilidade de transitar em diferentes polos organizacionais, instrumentais e humanísticos, constitui fator de criação de valor, reforçando a importância de reconhecer as competências desenvolvidas por esses líderes em diversidade.

6.3 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições deste estudo para a teoria e a prática, algumas limitações foram identificadas e direcionam pesquisas futuras. Primeira, as entrevistas

concentraram-se em líderes responsáveis por diversidade em organizações brasileiras, focando especificamente na percepção desses líderes sobre como reivindicam a identidade de liderança e como os seus liderados concedem a identidade de liderança. Contudo, os processos de reivindicação e concessão de identidade, podem estar presentes em diferentes tipos de lideranças que também são reconhecidos como líderes marginais e que igualmente enfrentam desafios de legitimação. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem os processos de construção de identidade desenvolvidos por outros perfis de liderança marginal, como por exemplo, novos tipos de lideranças que estão surgindo conforme mencionado por Petriglieri e Peshkam (2022) responsáveis por promoção de ética, inovação e bem-estar.

Segunda, em razão do foco nas percepções dos líderes durante as entrevistas, não foram coletadas informações diretas sobre a perspectiva dos liderados com relação a concessão de identidade. Como os resultados indicam que a concessão ocorre por mecanismos específicos, estudos futuros podem investigar diretamente como e por que os liderados concedem identidade de liderança. Neste caso, realizando as entrevistas diretamente aos liderados, ampliando o ponto de análise para incluir múltiplas perspectivas no processo de construção relacional da identidade.

Terceira, adotou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, que não permite generalização dos resultados e teste do modelo proposto. Logo, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que elaborem instrumentos de mensuração baseados no modelo teórico desenvolvido, viabilizando análises empíricas quantitativas sobre a relação entre dimensões de reivindicação e concessão e a legitimidade da construção de identidade de liderança. Quarta limitação, adotou-se a coleta de dados primários com corte transversal, onde os dados foram coletados

entre abril e junho de 2025. Assim, considerando a possibilidade de evolução das práticas de diversidade nas organizações, que pode alterar as dinâmicas de reivindicação e concessão aqui identificadas, sugere-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem a trajetória de construção de identidade de liderança do líder em diversidade ao longo do tempo.

Esta pesquisa evidenciou como líderes em diversidade legitimam suas identidades, abordando apenas o aspecto da diversidade, entendida por Mullin et al. (2021) como a composição para garantir a presença de pessoas de diferentes origens e perspectivas. Sendo assim, não foram exploradas as práticas de Equidade e Inclusão, sugerindo, portanto, que pesquisas futuras integrem essas dimensões para entender como a combinação de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) influencia a construção e a legitimação da identidade de líderes marginalizados. Por fim, considerando que a pesquisa foi efetuada no contexto brasileiro, marcado por características culturais próprias, no que se refere à diversidade. Seria relevante replicar o estudo em outros contextos culturais, sobretudo em países com diferentes tradições e práticas de gestão da diversidade, a fim de comparar dinâmicas e validar o modelo proposto nestes contextos.

REFERÊNCIAS

- Alm, K., & Guttormsen, D. S. (2021). Enabling the voices of marginalized groups of people in theoretical business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04973-3>
- Anicich, E. M. (2022). Flexing and floundering in the on-demand economy: Narrative identity construction under algorithmic management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169, 104138. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104138>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149–174. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162092>
- Bohonos, J. W. (2023). Diversity Officer Development Programs: A New Approach to Cultivating High Performing Chief Diversity Officers. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 123-133. <https://doi.org/10.1177/15234223231156610>
- Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), 1205-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726721993910>
- Caprar, D. V., Walker, B. W., & Ashforth, B. E. (2022). The dark side of strong identification in organizations: A conceptual review. *Academy of Management Annals*, 16(2), 759-805. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0338>
- Caza, B. B., Vough, H., & Puranik, H. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions, theories, and pathways forward. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2318>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. sage.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. (2nd ed.). Sage Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Creary, S. J., Caza, B. B., & Roberts, L. M. (2015). Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship. *Academy of Management Review*, 40(4), 538-562. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0101>
- De Cremer, D., & McGuire, J. (2022). Human–algorithm collaboration works best if humans lead (because it is fair!). *Social Justice Research*, 35(1), 33-55. <https://doi.org/10.1007/s11211-021-00382-z>

- De La Cruz Albizu, P. J. (2024). Toward an Intersectional Leadership Identity Development Approach. *Education Sciences*, 14(12), 1274. <https://doi.org/10.3390/educsci14121274>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & Van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Escobar Vega, C., Billsberry, J., Molineux, J., & Lowe, K. B. (2024). The development of implicit leadership theories during childhood: A reconceptualization through the lens of overlapping waves theory. *Psychological Review*, 132(3), 719–743. <https://doi.org/10.1037/rev0000484>
- Eubanks, D. L., Brown, A. D., & Ybema, S. (2012). Leadership, identity, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 107, 1-3. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1295-5>
- Felix, B., & Vieira, A. P. A. (2025). How workers construct a sense of positive occupational identity in a contested emerging profession: the case of career coaches. *Career Development International*, 30(2), 193-204. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2023-0322>
- Felix, B., Brandão, M. C., Mahadevan, J., Schmitz, A., Vaz, S. L., & Irigaray, H. A. R. (2024). Strangers in a strange land: how diversity professionals navigate their marginal leadership identity. *Frontiers in Psychology*, 15, 1484472. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484472>
- Felix, B., Júlio, A. C., & Rigel, A. (2024). '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), 1851-1882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2254211>

- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top?. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245-266. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- 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(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gloor, J. L., Okimoto, T. G., Li, X., Gazdag, B. A., & Ryan, M. K. (2024). How identity impacts bystander responses to workplace mistreatment. *Journal of Management*, 50(7), 2641-2674. <https://doi.org/10.1177/01492063231177976>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1101. <https://doi.org/10.1037/apl0000482>
- Howieson, W. B., Bushfield, S., & Martin, G. (2023). Leadership identity construction in a hybrid medical context: 'Claimed' but not 'granted'. *European Management Journal*, 42 (5), 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.012>
- Karp, T., & Helgø, T. I. (2009). Leadership as identity construction: The act of leading people in organizations: A perspective from the complexity sciences. *Journal of Management Development*, 28(10), 880-896. <https://doi.org/10.1108/02621710911000659>
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of college student development*, 46(6), 593-611. [10.1353/csd.2005.0061](https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061)
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>

- Livingston, R. W., & Pearce, N. A. (2009). The teddy-bear effect: Does having a baby face benefit black chief executive officers?. *Psychological Science*, 20(10), 1229-1236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02431.x>
- Marchiondo, L. A., Myers, C. G., & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 892-908. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2473>
- Mullin, A. E., Coe, I. R., Gooden, E. A., Tunde-Byass, M., & Wiley, R. E. (2021). Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency. *Healthcare Management Forum*, 34(6), 311–315. <https://doi.org/10.1177/08404704211038232>
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., & Haider, A. (2023). Power of inclusive leadership: Exploring the mediating role of identity-related processes and conditional effects of synergy diversity climate in nurturing positive employee behaviors. *Journal of Management & Organization*, 1-22. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.37>
- Orsini, J., & Sunderman, H. M. (2024). Leadership identity development, meaning-making and the intersection of marginalized social identities: a scoping review. *Journal of Leadership Education*, 23(2), 155-170. <https://doi.org/10.1108/JOLE-01-2024-0020>
- Ospina, S., & Foldy, E. (2009). A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 876-896. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.005>
- Park, H., Leroy, H., Dragoni, L., Simons, T., & Yun, S. (2024). Does Leaders' Impression Management Help or Hurt? It Depends on the Perspective of the Follower. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(4), 473-490. <https://doi.org/10.1177/15480518241273322>
- Petriglieri, G., & Louise Petriglieri, J. (2022). The work is alive! Systems psychodynamics and the pursuit of pluralism without polarization in human relations. *Human Relations*, 75(8), 1431-1460. <https://doi.org/10.1177/00187267221089208>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0162>
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60. <https://doi.org/10.5465/amle.9.1.zqr44>

- Ramamoorthi, B., Jäppinen, A. K., & Taajamo, M. (2023). Manifestations of leadership identity development among multicultural higher education students. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 147-162. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2023-0027>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rast, D. E., Hogg, M. A., & Randsley, M. G. (2018). Leadership and social transformation: The role of marginalized individuals and groups. *Journal of Social Issues*, 74(3), 383–395. <https://doi.org/10.1111/josi.12253>
- Roberts, L. M., Cha, S. E., & Kim, S. S. (2014). Strategies for managing impressions of racial identity in the workplace. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20(4), 529. <https://doi.org/10.1037/a0037238>
- Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(5), 1162-1167. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.002>
- Ryan, N. F., Hammond, M., & MacCurtain, S. (2024). A qualitative study unpacking the leader identity development process taking a multi-domain approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 602–618. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0327>
- Schlamp, S., Gerpott, F. H., Hentschel, T., Gierke, L. A., & Van Quaquebeke, N. (2025). The challenge of claiming leadership for younger female managers: Exploring differences between employees' behaviors and perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/15480518251360815>
- Showunmi, V. (2021). A journey of difference: The voices of women leaders. *Frontiers in Education*, 6, 548870. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.548870>
- Sy, T., Shore, L. M., Strauss, J., Shore, T. H., Tram, S., Whiteley, P., & Ikeda-Muromachi, K. (2010). Leadership perceptions as a function of race–occupation fit: The case of Asian Americans. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 902-919. <https://doi.org/10.1037/a0019501>
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>
- Walker, D. O., Middleton, E. D., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2024). Leadership role occupancy and leader self-views across 20 years: implications for leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 267-288. <https://doi.org/10.1177/15480518241256542>

Žnidaršič, J., Bogilović, S., Černe, M., & Kumar Gupta, R. (2021). Leadership-promoted diversity climate and group identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018-1036. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0418>

APÊNDICE A

Tabela 1 – Dados demográficos da amostra

Códigos	Gênero	Cargo	Escolaridade	Setor da empresa	Tamanho da empresa
E1	Masculino	Diretor de Recursos Humanos	Mestrado	Construção Civil	Média
E2	Masculino	Gerente de Gente e Gestão	Doutorado	Energia	Grande
E3	Masculino	Diretor de Gente e Gestão	Mestrado	Varejo	Grande
E4	Masculino	Gerente de Gente e Gestão	Pós-graduação	Indústria	Grande
E5	Feminino	Gerente de Pessoas e Processos	Pós-graduação	Logística	Grande
E6	Feminino	Sócia Diretora	Pós-graduação	Consultoria	Média
E7	Feminino	Diretora de Serviços Compartilhados	Doutorado	Varejo	Grande
E8	Feminino	Diretora de Liderança, Cultura e Diversidade	Mestrado	Entidade	Pequena
E9	Masculino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Tecnologia	Média
E10	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Indústria	Grande
E11	Feminino	Diretora de People Success	Pós-graduação	Tecnologia	Grande
E12	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Mestrado	Mineração	Grande
E13	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Varejo	Média
E14	Feminino	Diretora de Gente e Gestão	Pós-graduação	Varejo	Grande
E15	Masculino	Diretor Administrativo, Gente e Gestão	Pós-graduação	Construção Civil	Média
E16	Masculino	Influenciador da Cultura	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E17	Masculino	Gerente Corporativo de Gente e Gestão	Doutorado	Saúde	Grande
E18	Feminino	Gerente de Desenvolvimento e Cultura Organizacional	Pós-graduação	Logística	Grande
E19	Feminino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Educação	Grande
E20	Masculino	Gerente de Recursos Humanos	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E21	Masculino	Diretor de Gente e Gestão	Pós-graduação	Engenharia	Grande
E22	Masculino	Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão	Mestrado	Alimentação	Grande
E23	Feminino	Gerente Geral de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Pós-graduação	Mineração	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

ARTIGO TECNOLÓGICO: O POTENCIAL DA MARGINALIDADE: INTEGRANDO LÍDERES MARGINAIS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E FORTALECENDO IDENTIDADE

RESUMO

Este artigo tecnológico examina a integração de líderes marginais na estratégia organizacional e o fortalecimento de sua identidade de liderança, dentro do contexto liderança em diversidade. Com o aumento da inclusão de mulheres, pessoas de diferentes raças, etnias, membros da comunidade LGBTQI+ e indivíduos com deficiência ou neurodiversidade nas organizações, esses líderes enfrentam o desafio de equilibrar as demandas instrumentais da empresa com a promoção de uma cultura humanística inclusiva e ainda como problema central as próprias empresas carecem de *frameworks* estruturados para definir e integrar a identidade desses líderes, tidos como marginais, na estratégia organizacional. O estudo utiliza a teoria do gerenciamento de paradoxo, que evidencia que esses líderes constantemente navegam entre abordagens instrumental e humanística, reforçando a necessidade de gerenciamento do paradoxo entre esses dois polos. A pesquisa identifica soluções práticas a serem implantadas pelas empresas para resolução do problema, que envolverá habilidades ambidestras dos próprios líderes em diversidade, seus liderados e pares, como: a capacitação contínua, definição clara de papéis e responsabilidades, além do alinhamento estratégico das iniciativas de diversidade com os objetivos organizacionais. Essas práticas são importantes para garantir o reconhecimento dos líderes marginais em suas funções. O artigo também destaca o uso do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico para monitorar o impacto das iniciativas de diversidade, mostrando que a inclusão bem gerida pode aumentar a inovação, desempenho financeiro e diversos outros benefícios para a organização.

Palavras-chave: Liderança; Identidade; Soluções; Marginais; Diversidade.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário corporativo tem testemunhado um aumento da diversidade entre seus colaboradores, o que reflete diretamente na forma de atuação dos líderes (Rohden, 2023). A diversidade, engloba em diferentes áreas das empresas, a crescente inclusão de mulheres em cargos de gestão, colaboradores de diferentes raças e etnias, gerações, membros da comunidade LGBTQI+, pessoas com deficiência ou neurodiversidade, frentes que são responsáveis por promover a diversidade tornou-se um elemento de competitividade e inovação organizacional (Deloitte, 2024).

Neste contexto, torna-se importante nas organizações a estruturação de áreas focadas em tratar a diversidade, surge com ela um novo tipo de liderança, a liderança em diversidade, tidos como líderes marginais. Esse tipo de liderança marginal, enfrenta o desafio de desenvolver uma identidade de liderança dentro de estruturas organizacionais que nem sempre estão preparadas para integrá-los (Petriglieri & Peshkam, 2022) por não terem uma clareza sobre o papel que quem precisam exercer na organização.

Assim, os líderes marginais, aqui especificamente os líderes em diversidade, devido à falta de clareza em relação aos seus papéis, não possuem um escopo claramente definido e, muitas vezes, enfrentam barreiras tanto para serem reconhecidos pelos seus pares quanto para serem aceitos por seus liderados (Petriglieri & Peshkam, 2022). Esta indefinição de papéis não é apenas uma limitação individual, mas reflete uma lacuna organizacional mais ampla, uma vez que as próprias empresas frequentemente carecem de *frameworks* estruturados para integrar esses tipos de liderança em suas hierarquias tradicionais. Tal ambiguidade gera

tensões organizacionais, dificultando não apenas a compreensão do líder sobre seu próprio papel e responsabilidades, mas também criando incertezas que podem comprometer a eficácia das iniciativas de diversidade.

No entanto, esses líderes proporcionam uma série de oportunidades para as empresas, como a geração de um ambiente com cultura inovadora, uma vez que promover a inclusão e diversidade nas empresas gera perspectivas inovadoras para os projetos. Além disso, as iniciativas de diversidade, quando bem geridas, pode possibilitar o aumento em desempenho financeiro (McKinsey & Company, 2023).

Dessa forma promover o entendimento dos papéis dos líderes responsáveis por iniciativas de diversidade, pode se tornar um fator estratégico para organização. Para isso, este estudo vai explorar o conceito evidenciado por Petriglieri e Peshkam (2022), de gerenciamento de paradoxo, que demonstra a habilidade de líderes marginais de navegar entre as abordagens de liderança instrumental e humanística, de uma parte equilibrando as demandas com objetivos de performance (instrumental) com a promoção de uma cultura inclusiva e voltada para o desenvolvimento humano (humanística). Além disso esses líderes, desenvolvem uma identidade liminar, negociando continuamente sua legitimidade e escolhendo se irão assumir uma postura mais instrumental, mais humanística ou uma posição conectora que integre ambas.

Nesta direção, AlKhamees et al. (2024) destacam que empresas ambídestras constroem culturas e sistemas de governança ajustados às suas contingências, combinando diferentes estilos de liderança para exploração de novas oportunidades e exploração das capacidades existentes. Reforçando os achados de Petriglieri e Peshkam (2022), onde ressaltam a importância do gerenciamento do paradoxo, evidenciando que o equilíbrio só se alcança abraçando a marginalidade, não

escapando dela, devendo ser encarada como experiência criativa e de geração de resultados tanto para objetivos instrumentais quanto para humanísticos.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é propor um *framework* de pilares práticos, que possibilita a integração de líderes em diversidade, tidos como líderes marginais, nas estratégias organizacionais, fortalecendo suas identidades de liderança e garantindo que suas contribuições sejam devidamente reconhecidas.

O desenvolvimento de identidade de liderança desses novos tipos de gestão no ambiente corporativo, não se trata apenas de uma questão do cumprimento de metas de diversidade, trata-se de uma questão estratégica que deve ser tratada como parte do planejamento da empresa e que pode trazer benefícios. A falha em abordar esses desafios pode resultar na perda de oportunidades de crescimento para as empresas (McKinsey & Company, 2023), bem como em uma redução na satisfação, engajamento dos funcionários e performance de equipes, principalmente aquelas que os liderados não reconhecem seus líderes.

2 QUEM, AFINAL, ESTÁ LIDERANDO A DIVERSIDADE?

Com o crescente número de funcionários representando diferentes tipos de diversidade nas empresas, surgiram posições estratégicas de liderança com foco específico em diversidade (Rohden, 2023). A inclusão desses grupos diversos é um passo importante na estratégia empresarial, refletindo uma abordagem equitativa e inovadora no ambiente corporativo.

Quando se analisa a representatividade em cargos de liderança que já incorporam a diversidade, como evidenciado no estudo da Deloitte (2024), observa-se um avanço consistente na presença de grupos minorizados nas organizações.

Atualmente, 93% das empresas já possuem área dedicada ou práticas estabelecidas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), e 88% monitoram indicadores específicos relacionados à contratação, inclusão no ambiente e presença em cargos de liderança. Entre as frentes de afinidade, quase oito em cada dez organizações possuem comitês voltados a mulheres e diversidade étnico-racial, além de iniciativas estruturadas para LGBTQIA+ e pessoas com deficiência ou neurodiversidade.

Esse comprometimento também se reflete no investimento: 83% das empresas que possuem área estruturada de DE&I destinam orçamento específico, sendo que 90% o alinham aos objetivos estratégicos do negócio. Em 2024, 41% das empresas ampliaram seus investimentos em DE&I, e quase metade projeta aumento para 2025. Além disso, 79% promovem capacitação em diversidade para lideranças intermediárias e em 26% das organizações as metas de DE&I estão atreladas à remuneração variável de executivos, percentual que sobe para 41% entre aquelas com área exclusiva para o tema.

Outro dado relevante é o alinhamento das metas com a agenda global: 74% das empresas integram indicadores de diversidade às suas estratégias de ESG, e 68% vinculam essas metas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Esses resultados reforçam o impacto positivo da institucionalização da pauta, que além de ampliar a representatividade nos espaços de decisão, gera benefícios em inovação, retenção de talentos e engajamento dos profissionais. Contudo, a pesquisa também evidencia que ambientes de negócios conservadores, baixa adesão das lideranças e restrições orçamentárias ainda se apresentam como barreiras significativas, exigindo esforço contínuo, definição de metas claras e responsabilização efetiva para a consolidação de culturas corporativas inclusivas (Deloitte, 2024). Já o relatório de DE&I da PwC, em pesquisa realizada em 2022,

demonstra que os profissionais têm preocupações e expectativas em relação ao futuro do trabalho, especialmente quanto aos cargos dentro das organizações que lidam com diversidade (PwC Brasil, 2022).

A gestão da diversidade, liderada em sua grande maioria nas organizações pelo setor de RH em colaboração com a alta administração, é importante para o sucesso das empresas. Por exemplo, a IBM adota uma abordagem proativa e integrada para a diversidade, servindo como um modelo de como as empresas podem alavancar a diversidade para melhorar o desempenho e alcançar um impacto positivo no mercado (Childs, 2005). Babalola (2013) destaca que o RH não apenas cumpre uma função administrativa, mas também atua como um agente essencial na promoção de uma cultura organizacional inclusiva.

A gestão da diversidade, conduzida pelo RH, é apresentada como uma ferramenta importante para melhorar o desempenho organizacional e fomentar um ambiente de trabalho que valorize as diferenças individuais. Ao desenvolver políticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento que considerem a diversidade, o RH assegura que as empresas não só atendam às exigências legais, mas também utilizem a diversidade para impulsionar a inovação e a criatividade dentro das organizações.

No entanto, apesar da importância já destacada da gestão da diversidade nas empresas, as lideranças responsáveis por disseminar a cultura de diversidade enfrentam desafios importantes, pois muitas vezes desempenham papéis de liderança sem escopo claro e, em muitos casos, não são reconhecidos nem pelos próprios liderados.

3 LÍDERES MARGINAIS: PROBLEMA OU VANTAGEM ESTRATÉGICA?

Estudos sobre identidade de liderança (Petriglieri & Peshkam, 2022; Haslam et al., 2022; Murphy et al., 2017) mostram que as organizações enfrentam o desafio de reconhecer e integrar líderes em diversidade em suas estruturas. Esses líderes, são frequentemente considerados como marginalizados devido à ausência de um escopo definido quanto a sua atuação, encontram-se em uma posição única (Petriglieri & Peshkam, 2022) sem papéis bem definidos.

Nesse cenário, o escopo tradicional da liderança, historicamente dividido entre aspectos instrumentais e humanísticos (Petriglieri & Peshkam, 2022), passa a enfrentar um novo desafio: integrar e valorizar os líderes em diversidade. Muitas vezes marginalizados por não se enquadrarem em modelos pré-estabelecidos, esses líderes representam um potencial ainda pouco explorado, capaz de enriquecer as estratégias organizacionais.

Neste sentido, esses líderes em posições marginais enfrentam o desafio de gerenciar tensões paradoxais entre as abordagens Instrumental e Humanística. Eles precisam decidir entre se posicionar como estritamente instrumentais ou como veículos para o desenvolvimento humano (humanístico), ou ainda como Conectores de ambos (Petriglieri & Peshkam, 2022). A capacidade de navegar por esse paradoxo é essencial para uma liderança em ambientes que são complexos e diversos. A habilidade de equilibrar diferentes abordagens de aprendizado é importante para liderar equipes diversificadas e promover um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo (Petriglieri & Peshkam, 2022; Murphy et al., 2017).

Em busca de uma proposta de solução para os desafios das pelas organizações em relação aos líderes marginais, é importante reforçar que a

marginalidade é fonte de contribuição, não um obstáculo. A capacidade que esses líderes marginais possuem em construir relações e utilizar recursos diversos permite que eles desafiem a ênfase nos resultados, considerando a co-criação e o desenvolvimento das pessoas, demonstrando assim habilidades que precisam ser incentivadas na estrutura organizacional. Portanto, em vez de negar a marginalidade, as empresas precisam reconhecê-la (Petriglieri & Peshkam, 2022).

4 DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES

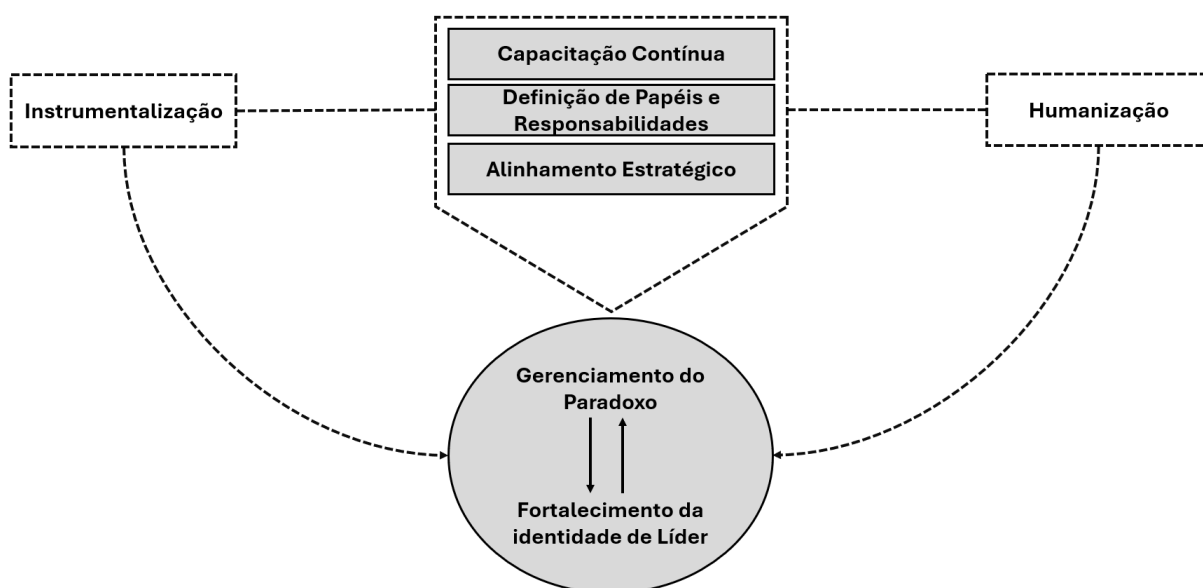
Para promover a integração dos líderes em diversidade e o fortalecimento da sua identidade de liderança, é importante determinar por meio de quais ações práticas isso deve ocorrer. Considerando ainda que esses líderes estão constantemente reivindicando sua legitimidade, as ações precisam ser aplicáveis a toda a organização, e não apenas ao líder individual. Dessa forma a criação de um *framework* que serve de pilar para a implementação de soluções estratégicas voltadas para a Liderança em Diversidade deve considerar como envolvidos os próprios líderes em diversidade, seus liderados e pares.

Esse *framework* proposto na figura 1, sintetiza a solução para o desafio enfrentado pelos líderes marginais. O modelo ilustra os três pilares: a Capacitação Contínua, Definição de Papéis e Responsabilidades, e Alinhamento Estratégico, os quais possuem perspectivas nas abordagens de Instrumentalização (performance de resultados e métricas) e Humanização (pessoas e cultura inclusiva) que devem ser adotados pela empresa e perpassar por todos os níveis organizacionais. Ao implementar esses pilares de forma sistemática e contínua, as empresas integram as lideranças em diversidade na estratégia organizacional, facilitando o gerenciamento do paradoxo entre os dois polos (Instrumentalização e Humanização) que esses

líderes constantemente estão fazendo e ainda fortalece sua identidade, maximizado resultados enquanto promovem uma cultura organizacional inclusiva.

Nesta direção, o gerenciamento do paradoxo entre instrumentalização e humanização, elemento central do *framework*, manifesta-se na capacidade desses líderes em diversidade de conectar diferentes perspectivas organizacionais. Ao implementar os três pilares propostos, as organizações criam condições para que esses líderes marginais desenvolvam a competência de transitar entre abordagens focadas em resultados e abordagens centradas em iniciativas de diversidade. Essa capacidade ambidestra de gestão permite que transformem sua posição periférica em uma função estratégica reconhecida e valorizada.

Figura 1: Framework Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.1 CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

Nesse processo, um passo importante é a capacitação contínua de três públicos: os líderes em diversidade, demais lideranças, e os liderados dos líderes em

diversidade. Desta forma, para o sucesso de líderes em cargos voltados para a promoção da diversidade nas empresas é desejável que eles estejam continuamente capacitados para enfrentar os desafios que surgem em suas funções, especialmente as questões relacionadas ao seu papel. Esta capacitação torna-se ainda mais relevante quando se considera que estes líderes marginais enfrentam o desafio de estabelecer sua legitimidade enquanto navegam por paradoxos organizacionais, instrumentalidade e humanização.

Além disso, é necessário treinar os demais líderes, tidos como não marginais, que já possuem definição clara de papéis e responsabilidades, para que assim possam reconhecer claramente a importância das iniciativas realizadas por líderes em diversidade e ainda poderem interagir e com isso integrá-los na dinâmica organizacional. Assim como, desenvolver os liderados que atuem em áreas que promovam a diversidade nas empresas, tendo em vista que estes são os que possuem interação direta com os líderes em diversidade e cujo reconhecimento é importante para o fortalecimento da identidade destes líderes.

Essa capacitação deve ser dinâmica e contínua, evoluindo conforme as necessidades do mercado e os desafios específicos da diversidade, que estão em constante mudança. Desta forma, essa capacitação contínua deve ser estruturada de maneira a incluir tanto o desenvolvimento de habilidades técnicas (*hard skills*) quanto de *soft skills*. Essas habilidades precisam ser desenvolvidas principalmente pelo fato de que os líderes em diversidade, por serem reconhecidos como líderes marginais, estão constantemente navegando entre as abordagens Instrumental e Humanística, gerenciando o paradoxo entre esses dois polos, conforme apontado por Petriglieri e Peshkam (2022).

Assim, por parte dos líderes em diversidade, faz-se necessária a resiliência para integrar iniciativas humanísticas, como as de diversidade, em indicadores de performance (financeiro, econômico e produtividade). Para isso, esses líderes precisam ser capacitados sobre como realizar essa integração e, principalmente, por meio de quais indicadores de performance podem impactar de forma positiva a organização, conseguindo assim um posicionamento que demonstre resultados concretos por meio de iniciativas de diversidade.

Para os demais pares (líderes de outras áreas) e liderados do líder em diversidade, a capacitação é igualmente relevante, pois são eles que reconhecem e legitimam a identidade de liderança dos responsáveis pela diversidade, a partir das iniciativas que estes desenvolvem. Dessa forma, pares e liderados bem capacitados e entendendo os impactos das iniciativas de diversidade para a organização, estarão mais engajados nas iniciativas, tornando-as mais eficaz e significativa para o impacto organizacional.

Ainda, faz-se necessária nessas capacitações a compreensão da necessidade de conciliação de ambas as abordagens (Instrumental e Humanística) nesses indivíduos. Com isso, os pares e liderados que possuem um estilo mais instrumental, ou seja, voltado estritamente para valorização de ações de performance, precisam desenvolver a capacidade de entender como integrar ações de diversidade e participar dessas ações com o objetivo de gerar resultados por meio de iniciativas humanísticas. Por outro lado, indivíduos que possuem uma abordagem unicamente humanística, ou seja, que levam consigo ações de diversidade sem introduzir métricas de performance a essas iniciativas, precisam ser capacitados em indicadores de resultado e na comunicação efetiva do valor estratégico dessas iniciativas.

Dessa forma, considerando o desafio de integrar líderes marginais, no caso deste estudo líderes em diversidade que, embora estratégicos, permanecem periféricos nas organizações, as capacitações contínuas irão mantê-los atualizados e capazes de equilibrar demandas instrumentais e humanísticas, além de preparar suas equipes e pares para lidar com dilemas entre desempenho e iniciativas humanísticas de diversidade. Para seus pares e liderados, programas de treinamento devem partir da análise de necessidades reais e ser ajustados para reduzir resistências, ampliando assim os resultados das iniciativas. Essas capacitações não apenas melhoram as competências individuais e coletivas, mas proporcionam o fortalecimento dos líderes em diversidade, contribuindo para superar a lacuna organizacional que os mantém marginalizados e transformando-os em agentes estratégicos.

4.2 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A definição clara de papéis e responsabilidades constitui um pilar importante para a eficácia da liderança em diversidade nas organizações. A falta de clareza sobre o escopo das funções desses líderes marginais não apenas compromete sua atuação, mas também revela sua condição marginal, dificultando o reconhecimento de sua importância estratégica dentro da organização em todos os níveis de governança. Segundo Mintzberg (2009), a ambiguidade nas responsabilidades dos gestores é uma das principais causas de falhas na implementação de estratégias empresariais, problema que se intensifica quando se trata de líderes que já enfrentam desafios de legitimidade, como é o caso dos líderes em diversidade.

Para superar essa barreira estrutural, é essencial desenvolver descrições de cargos que não apenas listem as responsabilidades, mas principalmente que alinhem essas responsabilidades com os objetivos estratégicos de diversidade da empresa, a

fim de integrar as lideranças em diversidade à estratégia da organização. Esta integração deve utilizar instrumentos institucionalizados, ou seja, meios de gestão instrumental (formalização e sistematização) para fortalecer a posição desse líder.

A formalização dos papéis dos líderes em diversidade deve contemplar não apenas suas responsabilidades, mas também seu papel estratégico na transformação cultural da organização. Isso significa estabelecer claramente sua participação em processos decisórios, comitês executivos e iniciativas estratégicas, garantindo que sua voz seja incorporada nas discussões que moldam o futuro da empresa. Esta abordagem responde diretamente ao problema identificado por Petriglieri e Peshkam (2022), onde líderes marginais frequentemente enfrentam dificuldades para serem reconhecidos por seus pares e aceitos por seus liderados devido à falta de clareza sobre o seu papel organizacional.

Conforme destacado por Choi e Rainey (2014), a gestão eficaz da diversidade está ligada à clareza na comunicação interna. Dessa forma, como meio de tornar claro um escopo ainda não comum a quem se relaciona com líderes em diversidade, a definição de papéis e responsabilidades de forma transparente ajudam a garantir que todos os indivíduos compreendam não apenas as funções, mas também como esse líder, ainda novo nas organizações, contribui para os objetivos de performance e de diversidade da organização, facilitando assim o processo de concessão de identidade de liderança.

Esta comunicação deve ser contínua, envolvendo não apenas a divulgação das responsabilidades formais, mas também a criação de narrativas que conectem o trabalho dos líderes em diversidade aos valores e objetivos estratégicos da organização. Quando os colaboradores compreendem como as iniciativas de diversidade se alinham com a missão e impactam positivamente os resultados de

negócio, a legitimidade dos líderes responsáveis por essas iniciativas pode ser fortalecida.

Além disso, para garantir que os líderes em diversidade tenham autonomia em tomadas de decisões e possam atuar de maneira eficaz dentro das organizações, é fundamental estabelecer uma matriz de responsabilidades que esclareça os níveis de autoridade para tomar decisões na organização. Essa matriz deve ser acompanhada por uma definição precisa dos limites de autonomia, permitindo que os gestores de diversidade implementem mudanças que garantam a coesão estratégica da empresa. A clareza sobre o que estes líderes podem decidir independentemente, o que requer consulta e o que necessita aprovação formal cria um ambiente que favorece a tomada de iniciativa e aumenta a velocidade em implementações de iniciativas que impactam resultados para a organização.

É importante ressaltar que a definição de papéis e responsabilidades não deve ser estática, mas sim evoluir conforme a maturidade da organização em relação às práticas de diversidade. À medida que a empresa avança em iniciativas de diversidade, o papel dos líderes também se transforma, esta evolução deve ser refletida nas descrições formais de cargo e comunicado estes líderes e às equipes com as quais interagem.

4.3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico das iniciativas de diversidade com os objetivos estratégicos da empresa é importante para que tenham aderência em todos os níveis de governança, o que cria um cenário para reconhecimento dos cargos responsáveis por gerir a diversidade. Muitas vezes, essas iniciativas são vistas como secundárias às operações principais da empresa, o que pode limitar seu potencial de gerar valor.

Considerando que a diversidade é uma característica presente nas organizações contemporâneas, torna-se importante alinhá-la a estratégia.

A pesquisa desenvolvida por McKinsey e Company (2023) demonstra que empresas que conseguem integrar a diversidade em sua estratégia corporativa tendem a apresentar melhores resultados financeiros e maior inovação. Por outro lado, Schneider et al. (2012) destacam que, para que a diversidade seja reconhecida como uma questão estratégica, é importante que as lideranças da organização, compreendam como essas questões são percebidas dentro da organização. Sendo assim, esses achados reforçam a necessidade da integração das lideranças em diversidade na formulação da estratégia organizacional, para que assim as iniciativas possam ser tratadas como aspecto de impacto nos resultados da empresa, tornando-se prioridade para toda a organização.

Para isso, de forma prática, o alinhamento precisa ser incorporado já na alta gestão por meio da inclusão de métricas de diversidade nos *scorecards* executivos. Essas métricas devem ser diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa. Isso reforça a necessidade de a organização entender o gerenciamento do paradoxo entre os polos instrumental e humanístico que o líder em diversidade atua, tornando evidente o equilíbrio das iniciativas de diversidade e, ao mesmo tempo, buscando alcançar os resultados da empresa. Dessa forma, uma vez que essas métricas estejam alinhadas à estratégia organizacional, a liderança, que é reconhecida como marginal, se torna patrocinadora de uma das estratégias da empresa.

Neste sentido, métricas para iniciativas de diversidade promovem engajamento da liderança executiva, sendo importantes para o acompanhamento do progresso ao longo do tempo (Fahl et al., 2023). A revisão periódica dessas métricas durante as

reuniões estratégicas é importante para garantir que as iniciativas de diversidade evoluam juntamente com os objetivos da organização. Nessas reuniões, sugere-se o uso de uma ferramenta de *report* dos indicadores estabelecidos para acompanhar as iniciativas relacionadas a diversidade.

Além das reuniões, o reforço deve ser constante por meio de relatórios, *newsletters* e encontros em que as iniciativas de diversidade são tratadas abertamente. A figura da liderança em diversidade é importante nas estruturas de comunicação, desde sua visão sobre determinada comunicação até a participação em reuniões mais estratégicas com a alta gestão, tornando sua participação transparente para toda a empresa.

Para garantir que as ações de diversidade estejam alinhadas à estratégia organizacional, é importante que sejam aplicadas em ferramentas estratégicas. Neste estudo, demonstra-se como proposta a *Matriz Balanced Scorecard* (BSC). O BSC não só facilita a tradução de metas abstratas em ações concretas, mas também alinha os esforços da identidade de liderança com os objetivos da empresa (Huang & Hu, 2007), perpassando por todos os níveis. Dessa forma, a matriz BSC oferece uma estrutura que permite que as iniciativas de diversidade sejam avaliadas em diferentes perspectivas na estratégia da empresa, como a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

Ao considerar a ferramenta BSC, é possível estruturar as soluções propostas (Capacitação Contínua, Definição de Papéis e Responsabilidades, e Alinhamento Estratégico) dentro de uma visão abrangente, garantindo que os resultados esperados permeiem toda a organização, tendo em vista as múltiplas frentes do BSC (Guix & Font, 2020). Cada uma dessas soluções pode ser distribuída nas dimensões do BSC, como exemplo de aplicação, que segue demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: *Balanced Scorecard* (BSC)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Demonstrar o valor financeiro e econômico proveniente de iniciativas de diversidade.	-ROI em programas de liderança em diversidade; -Redução do <i>turnover</i> de líderes marginais e seus liderados; -Impacto de Receita por meio de projetos inovadores.
Cliente	Melhorar a percepção das iniciativas de diversidade pelos clientes.	-Satisfação dos colaboradores e clientes com o atendimento de setores que promovem a diversidade; -Melhoria na reputação da empresa na promoção de diversidade.
Processos Internos	Fortalecer os processos de integração dos líderes em diversidade nas estratégias organizacionais.	-Participação de líderes que promovem a diversidade em reuniões de decisões estratégicas; -Número de projetos do setor de promoção da diversidade;
Aprendizado e Crescimento (Capacitação Contínua)	Desenvolver programas de capacitação contínua focados no fortalecimento da identidade de liderança em diversidade.	-Número de programas de capacitação para diversos líderes em temáticas de diversidade.
Aprendizado e Crescimento (Definição de Papéis)	Definir e alinhar claramente papéis e responsabilidades para líderes em diversidade	-Clareza e satisfação com os papéis (Pesquisa de Clima); -Responsabilização de indicadores estratégicos de diversidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro 1 acima inclui exemplos de indicadores que permitem mensurar o impacto das iniciativas de diversidade em todos os níveis organizacionais. Considerando o problema central onde as empresas carecem de *frameworks* estruturados para integrar efetivamente líderes marginais, a matriz trata especificamente dos líderes em diversidade, onde por meio de objetivos estratégicos

e indicadores bem definidos, é possível proporcionar a esse líder um escopo claro de impacto de sua responsabilidade no estratégico na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da diversidade nas organizações é um fator importante para o sucesso organizacional, em um ambiente corporativo cada vez mais diversos. Este artigo analisou o potencial da liderança marginal, neste estudo os líderes em diversidade, e discutiu como integrá-los à estratégia organizacional e fortalecendo a sua identidade. A partir dessa análise, foi proposto um *framework* com soluções práticas, estruturado em três pilares principais: capacitação contínua, definição clara de papéis e responsabilidades e alinhamento estratégico das iniciativas de diversidade aos objetivos da empresa.

A capacitação contínua emerge como importante pilar do *framework* proposto, não apenas para o desenvolvimento dos próprios líderes em diversidade, permitindo que naveguem com eficácia entre as abordagens instrumental e humanística, mas também para seus pares e liderados, criando um ecossistema organizacional que reconhece e valoriza a contribuição estratégica desses líderes marginais. A definição de papéis e responsabilidades constitui outro pilar, formalizando o escopo de atuação desses líderes e estabelecendo níveis adequados de autonomia e autoridade, o que fortalece sua identidade e legitima sua posição nas estruturas organizacionais tradicionais. Complementando esses elementos, está o alinhamento estratégico das iniciativas de diversidade com os objetivos corporativos representa, reforçando a importância de integrar plenamente essas práticas na estratégia organizacional e demonstrando seu impacto nos resultados de negócio.

A utilização da Matriz *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta integradora, demonstra um exemplo prático da forma de monitoramento de indicadores e na promoção da responsabilidade em relação às iniciativas de diversidade. Ao incorporar

métricas de diversidade nas diferentes perspectivas do BSC, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (capacitação contínua e definição de papéis), as organizações garantem que o progresso seja acompanhado de maneira consistente ao longo do tempo e em todos os níveis organizacionais, conectando explicitamente as ações dos líderes em diversidade a resultados mensuráveis.

O sucesso na integração dos líderes marginais, especificamente os líderes em diversidade, na estratégia organizacional, exige uma abordagem sistêmica, onde os três pilares do *framework*: capacitação contínua, definição de papéis e responsabilidades, e alinhamento estratégico, se combinam para fortalecer sua identidade de liderança.

REFERÊNCIAS

- AlKhamees, S. B., & Durugbo, C. M. (2024). Organisational ambidexterity and innovation: a systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities. *Management Review Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00474-5>
- Babalola, S. S. (2013). Integrated approach to workplace diversity through human resource management. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 435-445. <https://doi.org/10.22610/jsds.v4i9.782>
- Childs Jr, J. T. (2005). Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived. *Human Resource Management*, 44(1), 73-77. <https://doi.org/10.1002/hrm.20042>
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331. <https://doi.org/10.1177/0734371X13486489>
- Deloitte. (2024). Pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas organizações: Ciclo 2024/2025. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>
- Fahl, C., Alexis, D., Higginbotham, E. J., Xu, C., & Aysola, J. (2023). Asserting Accountability to Address Diversity: Report Card as a System of Measurement. *Health Equity*, 7(1), 116-125. <https://doi.org/10.1089/heq.2021.0169>
- Guix, M., & Font, X. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102634. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Huang, C. D., & Hu, Q. (2007). Achieving IT-business strategic alignment via enterprise-wide implementation of balanced scorecards. *Information Systems Management*, 24(2), 173-184. <https://doi.org/10.1080/10580530701239314>
- McKinsey & Company. (2023). *Why diversity matters even more*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/most-diverse-companies-now-more-likely-than-ever-to-outperform-financially>

- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 140-143.
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.006>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0162>
- PwC Brasil. (2022). A voz da força de trabalho: Pesquisa Global Hopes and Fears 2022. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2022/voz-forca-trabalho.pdf>
- Rohden, L. (2023). Inclusion and diversity in companies: Premises to maximize quality of life and profitability. *Brazilian Administration Review*, 20(2), 1-8. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023230058>
- Schneider, S. C., García-Prieto, P., & Tran, V. (2012). "Some Like it Hot!": Interpreting and responding to diversity issues and initiatives: Implications for global leaders. In W. H. Mobley, Y. Wang, & M. Li (Eds.), *Advances in Global Leadership* (Vol. 7, pp. 125–153). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2012\)0000007010](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2012)0000007010)

CONCLUSÃO GERAL

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como líderes em diversidade, caracterizados como líderes marginais, gerenciam paradoxo entre instrumentalidade e humanização, constroem sua identidade de liderança por meio de processos de reivindicação e concessão, e podem ser integrados nas estruturas organizacionais e com isso fortalecendo suas identidades de liderança. Para tal, foram efetuadas três pesquisas. A primeira pesquisa buscou compreender as dinâmicas e estratégias utilizadas por esses líderes em diversidade para navegar entre esses polos divergentes. A pesquisa demonstrou que líderes em diversidade não escolhem entre instrumentalidade e humanização, mas criam sistemas dinâmicos onde essas perspectivas se reforçam mutuamente, revelando um modelo teórico de três dimensões integradas (Sustentação da Cultura Inclusiva, Gestão Instrumental da Diversidade e Atuação Política Adaptativa) e que perpassam por todos os níveis da organização (operacional, tático e estratégico).

A segunda pesquisa aprofundou a compreensão sobre a reivindicação de identidade de liderança por líderes em diversidade e a concessão pelos seus liderados na visão do líder. Os resultados revelaram um modelo integrador onde demonstra que a reivindicação de identidade ocorre por meio de três dimensões: Valor Estratégico, Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora, enquanto a concessão pelos liderados manifesta-se em quatro dimensões: Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relações de Confiança e Impacto Transformador na Diversidade. Essas duas pesquisas científicas foram desenvolvidas por meio da análise de 23 entrevistas realizadas com líderes em diversidade de organizações brasileiras de diferentes setores e portes.

O Terceiro estudo, propôs como solução prática, um *framework*, com objetivo de integrar, líderes em diversidade, tidos como líderes marginais nas estratégias organizacionais, fortalecendo suas identidades de liderança. Esse *framework* é composto por três pilares práticos: Capacitação Contínua, Definição de Papéis e Responsabilidades, e Alinhamento Estratégico das iniciativas de Diversidade. Esses pilares são compostos por dinâmicas instrumental e humanísticas, o que torna eficaz o gerenciamento do paradoxo por líderes em diversidade entre esses dois polos. Os resultados indicaram que esse *framework* pode transformar líderes marginais em agentes de mudança organizacional, promovendo o desenvolvimento de competências distintivas que lhes permitem gerenciar complexidades organizacionais e assim reforçar sua identidade de liderança.

Como contribuição teórica, o primeiro estudo, propôs um modelo que avança a teoria do paradoxo (Smith & Lewis, 2011), identificando mecanismos de gerenciamento de paradoxos que operam simultaneamente nos níveis operacional, tático e estratégico, demonstrando que líderes em diversidade criam sistemas dinâmicos onde instrumentalidade e humanização se reforçam mutuamente, expandindo a compreensão de Petriglieri e Peshkam (2022) sobre dualidade da liderança marginal.

O segundo estudo oferece contribuição na teoria de construção social de identidade de liderança de DeRue e Ashford (2010) para contextos de líderes marginais, propondo um modelo que identificou as dimensões de reivindicação (Valor Estratégico, Mobilização Inclusiva e Credibilidade Transformadora) e concessão (Reconhecimento nas Estruturas Formais, Influência e Competência Percebida, Relações de Confiança e Impacto Transformador) que demonstram como líderes em diversidade transformam marginalização em vantagem competitiva, complementando

os trabalhos de Showunmi (2021) sobre navegação identitária de líderes marginalizados.

Como contribuição prática, a partir das dinâmicas e estratégias de gerenciamento de paradoxo identificadas na primeira pesquisa e os processos de construção de legitimidade revelados na segunda pesquisa, proporcionou *insights* sobre como esses líderes podem navegar entre instrumentalidade e humanização e construir reconhecimento organizacional. A partir disso, foi evidenciado no terceiro estudo avanços no campo da liderança em diversidade, oferecendo soluções práticas para as organizações que buscam maior eficiência na integração e fortalecimento da identidade de líderes marginais. O *framework* prático proposto no terceiro estudo, demonstrou sua aplicabilidade ao fornecer diretrizes estruturadas para capacitação contínua, definição de papéis e responsabilidades, e alinhamento estratégico das iniciativas de diversidade com objetivos organizacionais, revelando uma nova forma como as organizações podem desenvolver e apoiar líderes em diversidade.

Como limitação, este estudo foi aplicado a líderes de diversidade em organizações brasileiras, utilizando metodologia qualitativa baseada na *Grounded Theory* com amostragem não probabilística e corte transversal, o que não permite generalização dos resultados para outros tipos de liderança marginal e/ou contextos culturais distintos. Além disso, as entrevistas concentraram-se exclusivamente na perspectiva dos líderes, sem incluir as vozes dos liderados no processo de concessão de identidade.

Dessa forma, para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos quantitativos que elaborem instrumentos de mensuração baseados nos modelos teóricos emergentes das pesquisas científicas 1 e 2. Sugere-se ainda a realização de pesquisas que incluam múltiplas perspectivas, coletando dados

diretamente dos liderados para validar os processos de concessão de identidade identificados.

Recomenda-se ainda, estudos longitudinais que acompanhem a trajetória de desenvolvimento de competências de gerenciamento de paradoxos e construção de identidade, identificando fatores que facilitam ou dificultam esses processos. Por fim, seria importante replicar as duas pesquisas científicas em outros contextos culturais, especialmente em países com diferentes tradições e práticas de gestão da diversidade, e testar a aplicabilidade dos modelos em outros tipos de liderança marginal além da diversidade.

REFERÊNCIAS¹

- Bohonos, J. W. (2023). Diversity Officer Development Programs: A New Approach to Cultivating High Performing Chief Diversity Officers. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 123-133. <https://doi.org/10.1177/15234223231156610>
- Deloitte. (2024). Pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) nas organizações: Ciclo 2024/2025. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Hughes, E. C. (1945). Dilemmas and contradictions of status. *American journal of Sociology*, 50(5), 353-359. <https://doi.org/10.1086/219652>
- Lerodiakonou, C., Stavrou, E., & Kounna, R. (2024). Contextual and temporal effects on diversity action programmes in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2397376>
- McKinsey & Company. (2023). *Why diversity matters even more*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/most-diverse-companies-now-more-likely-than-ever-to-outperform-financially>
- Mullin, A. E., Coe, I. R., Gooden, E. A., Tunde-Byass, M., & Wiley, R. E. (2021). Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency. *Healthcare Management Forum*, 34(6), 311–315. <https://doi.org/10.1177/08404704211038232>
- Nadiv, R., & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. Equality, Diversity and Inclusion: An *International Journal*, 39(4), 355-377. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>
- Park, R. E. (1928). Human migration and the marginal man. *American Journal of Sociology*, 33(6), 881-893. <https://doi.org/10.1086/214592>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0162>
- Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Randsley de Moura, G. (2018). Leadership and social transformation: The role of marginalized individuals and groups. *Journal of Social Issues*, 74(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/josi.12253>
- Showunmi, V. (2021). A journey of difference: The voices of women leaders. *Frontiers in Education*, 6, 548870. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.548870>

- Sims, C. M. (2018). The diversity intelligent servant leader: Developing leaders to meet the needs of a diverse workforce. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 313-330. <https://doi.org/10.1177/1523422318778009>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Stonequist, E. V. (1935). The problem of the marginal man. *American Journal of Sociology*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.1086/217001>
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>

¹Referências apresentadas nesta seção correspondem à introdução geral e conclusão geral da tese.