

2 Referencial teórico

A referência bibliográfica deste trabalho tem como objetivo rever algumas teorias acerca dos temas liderança, liderança autêntica, gênero na liderança, compartilhamento de conhecimento, empoderamento e intenção de *turnover* para trazer à tona um embasamento teórico das hipóteses que serão levantadas. Dessa forma será possível comparar a teoria aos resultados práticos que serão expostos a partir da aplicação de uma pesquisa em uma empresa brasileira.

O tema liderança é muito discutido, há diversos autores que falam sobre o assunto, contudo ainda não há uma única definição consensual do termo. Sendo assim, cada novo autor que pretende se aprofundar acaba por reforçar o que algum outro anteriormente já disse ou por criar novas definições segmentando a liderança em partes, e a partir destas características particulares diferencia um tipo de liderança de outro (BURNS, 1978).

Desta maneira, surge a liderança autêntica (que veremos mais detalhadamente a seguir) que afirma algumas características do líder como seu autoconhecimento, o reconhecimento moral que desperta nas pessoas ao demonstrar seu senso de justiça, a transparência que estabelece nas relações com seus gestores, pares e subordinados e ainda a capacidade de considerar opiniões e posições diferentes das suas para tomar alguma decisão.

Além disso, alguns autores mencionam que, dependendo do estilo de liderança estabelecido em uma equipe, os comportamentos de compartilhamento de conhecimento e empoderamento acabam sendo incentivados entre os funcionários que, ao se sentirem bem no grupo, não desejam deixá-lo. Assim, a partir de uma pesquisa aplicada, conseguiremos verificar se o *turnover* parece ser influenciado por esses temas.

Os conceitos abordados nesta dissertação podem ser apresentados resumidamente no quadro abaixo (Figura 1):

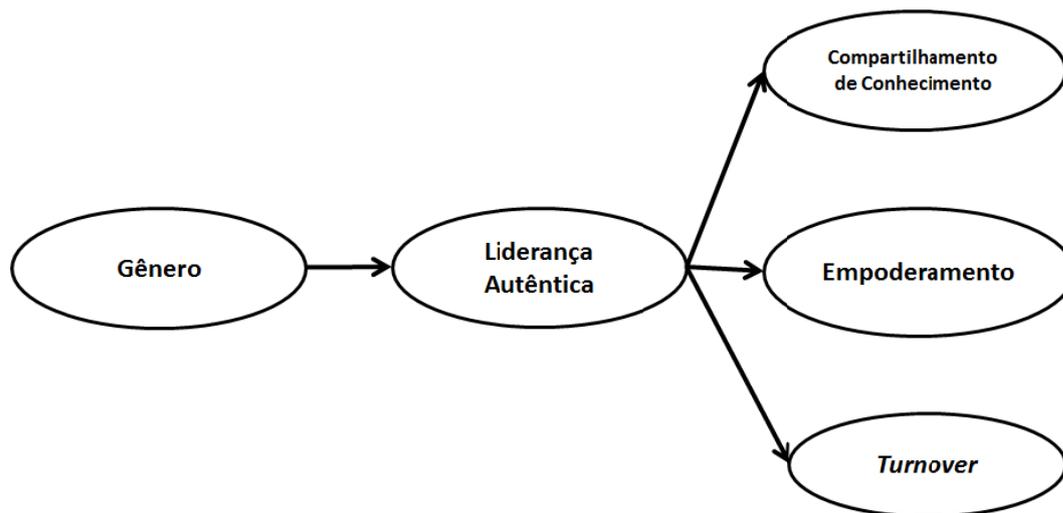


Figura 1: Modelo de Pesquisa
Fonte: Própria

Dessa forma, as questões abordadas neste trabalho em formato de perguntas serão as descritas a seguir: Gênero pode ter alguma relação com liderança autêntica? Líderes autênticos estimulam comportamentos positivos como o compartilhamento de conhecimento e o empoderamento? Se isso tudo acontece, diminui o *turnover* das áreas e as pessoas demonstram menor intenção de sair da equipe ou da empresa? Essas serão as hipóteses discutidas no trabalho.

2.1. Liderança

No início do século XX traços de liderança eram estudados com vistas a entender o que determinava uma pessoa a se tornar líder (NORTHOUSE, 2007). O estudo era baseado nas características inatas de políticos e militares e o que diferenciava líderes de seguidores. Na metade do século já se estudava o líder situacional, ou seja, que poderia se colocar desta forma em determinadas situações e não em outras. Assim, liderança passou a ser conceituada como uma relação entre uma pessoa com outras em uma determinada situação (NORTHOUSE, 2007). Nesta situação denominada “contexto” pode transformar uma pessoa em líder mesmo que anteriormente não tivesse mostrado características para tal.

Liderança pode ser facilmente identificada na prática mas ainda não existe uma definição teórica única por conta da complexidade acerca do tema. Sendo assim, os autores tentam explicar a liderança como um processo de influência entre o líder e seus liderados e, ainda, como esse processo de influência é explicado pelas características e comportamentos do líder, percepção dos seguidores e o contexto que o processo de influência ocorre (DAY e ANTONAKIS, 2012). Ou seja, Liderança é um processo através do qual um grupo de pessoas promove um objetivo (transformador de alguma maneira) em um contexto social. A liderança direciona e guia a organização para os objetivos estratégicos e garante que as atividades organizacionais estejam alinhadas com o ambiente externo.

Para Hughes, Ginnett e Curphy (1993), liderança é compreendida como um complexo fenômeno que envolve o líder, os seguidores e a situação. O líder coordena o trabalho dos membros do grupo, promove uma relação interpessoal em que os seguidores obedecem porque querem e não porque têm que obedecer, possui um poder de influência para que os objetivos sejam alcançados e foca em ações que os recursos criam oportunidades desejáveis.

Liderança é explicada também como um processo de influência compartilhado entre todos os membros do grupo, e seguidores fazem parte deste processo, não apenas o líder. Para existir a liderança não é necessário que uma estrutura formal esteja instalada, muito menos o poder formal. Por vezes o líder é visto como uma pessoa que teoricamente não teria poder dentro de uma empresa, mas que consegue envolver a todos mesmo que não tenha sido nomeado para isso. Assim é possível concluir que o líder informal pode tomar decisões formais e ter poder formal (HUGHES *et al.*, 1993).

Embora alguns estudiosos mencionem que liderança e gestão sejam diferentes e tenham características muito particulares, outros entendem que os dois podem ser complementares. Kotter (2001) afirma que liderança e gestão são assuntos diferentes mas que se complementam uma vez que gestores promovem estabilidade, enquanto líderes pressionam por mudanças. Nesse sentido apenas as organizações que possuem habilidade para conciliar as duas frentes conseguem sobreviver a um ambiente de tanta competitividade e alta complexidade.

Para Kotter (2001), líderes não fazem planos, não resolvem problemas e não organizam pessoas. Líderes, na verdade, preparam as organizações para mudar. Gestores podem se mostrar bons em relação à complexidade e a estabilidade que conseguem proporcionar, já os líderes buscam mudanças. E quanto mais complexa for a mudança, mais preparado deve estar o líder (KOTTER, 2001). Ainda assim destacam que a liderança vai além da gestão e que a mesma é de suma importância quando se espera resultados que excedam as expectativas. A mudança é necessária para que um processo de liderança seja bem sucedido e o líder, em momentos turbulentos, encontra terreno fértil para provocar e executar tais mudanças.

Liderança é funcional e necessária para, no nível de supervisão, complementar os sistemas organizacionais, estabelecer e reconhecer objetivos e valores dos grupos, reconhecer e integrar diferentes estilos e personalidades individuais, maximizar o uso das habilidades dos membros, ajudar a resolver problemas e conflitos que possam existir.

A liderança se depara com tensões entre os indivíduos e objetivos do grupo, lidam com diferentes necessidades e personalidades entre os membros e devem manter a esperança nos momentos de adversidade. Os líderes são reconhecidos por sua coragem, otimismo, justiça e suporte emocional (HUGHES *et al.* 1993). Contudo é importante ressaltar que o líder é apenas uma parte da liderança. Como dito anteriormente, liderança é composta pelo líder, seguidores e o contexto no qual a mesma está inserida.

Gardner (1990) faz críticas severas à liderança e aos líderes que se apresentam hoje. Como o autor trabalha há algum tempo com o governo norte americano, recebe diariamente as críticas em relação aos governantes que são líderes acima de tudo. Ele chega a mencionar que a sociedade em geral é ansiosa por mudanças em relação às lideranças que a cercam, contudo, ao mesmo tempo, se mostra imobilizada diante de diversas situações.

A liderança está presente em todos os segmentos como governos, empresas, laboratórios, comunidades, agências sociais, etc. Para Gardner (1990), indivíduos em todos os segmentos devem estar preparados para exercer iniciativas de liderança e responsabilidades utilizando seus próprios conhecimentos para resolver problemas de todos os níveis.

Burns (1978) criticou o que é dito atualmente sobre liderança. Ele afirma que é possível saber detalhes da vida de um líder como seus gostos, preferências, hobbies, entre outras informações particulares, contudo nada é sabido sobre liderança. E ainda que a crise que a liderança passa é por conta de uma mediocridade intelectual que foca em saber detalhes da vida de um líder e não da liderança em si. Ele afirma ainda que liderança é um dos fenômenos mais observados e menos entendidos porque há poucas escolas que se aprofundam no assunto.

2.2. Liderança autêntica

Como mencionado na introdução deste capítulo, com o avanço dos estudos sobre liderança, começam a surgir algumas tipologias baseadas nas características do líder e na forma como ele se relaciona com seus seguidores no contexto em que estão inseridos. Assim surge a liderança autêntica, muito particular em suas características e que será abordada e detalhada a seguir.

Estudos contemporâneos sobre liderança ressaltam a importância que é dada aos funcionários de uma empresa como uma das principais ferramentas para o sucesso da mesma (DRUCKER, 2002 *apud* EBOLI, CAVAZOTTE e LUCENA, 2012). As pessoas são agora o foco dos estudos sobre organizações e questões relacionadas a valores e ética. Com isso chegam à tona estudos sobre liderança autêntica que analisam os líderes que apresentam esse estilo como pessoas reconhecidas por sua moral, justiça, coerência, por prezarem por relacionamentos construtivos e por se conhecerem em profundidade. Eles estimulam a colaboração entre o grupo e proporcionam um clima agradável para trabalhar já que se preocupam com o bem estar da equipe.

Para Walumbwa (2008) liderança autêntica pode ser caracterizada a partir de quatro dimensões principais, descritas abaixo:

Autoconhecimento: Também reconhecido como percepção de si mesmo a partir de forças, fraquezas, valores, emoções e demonstração de consciência do impacto desses elementos em terceiros;

Perspectiva moral internalizada: Faz referência ao processo de autorregulação individual no qual os comportamentos estão de acordo com a conduta moral, valores e crenças do líder, mesmo quando há pressões externas;

Transparência relacional: Percebida como a maneira pela qual o líder estabelece suas relações, demonstrando sentimentos e pensamentos de uma forma verdadeira e emocionalmente apropriada;

Processamento equilibrado de informações: Explicado pela habilidade de analisar e considerar opiniões e perspectivas diferentes da sua antes de tomar uma decisão.

Para George (2007), o propósito maior do líder autêntico é criar famílias mais felizes, empresas mais saudáveis e sociedades mais solidárias. Assim, esse tipo de líder provoca o melhor comportamento do subordinado que se vê pertencendo àquela organização e seus objetivos pessoais se misturando com os da empresa. Dessa maneira os subordinados se sentem fiéis à organização, dão o melhor de si para atingir os objetivos propostos e pensam mais vezes antes de tomar a decisão de mudar de emprego apenas para receber um salário maior. Em alguns casos isto não sustenta a decisão e o seguidor opta em continuar onde está por perceber que recebe mais benefícios desta forma.

Estudos ainda mostram os líderes autênticos como pessoas que trabalham de forma transparente para conquistar a confiança e credibilidade de seus funcionários. Esses líderes também priorizam o bem comum em detrimento da vantagem individual. Líderes autênticos não fazem gestão apenas com suas mentes mas utilizam seus corações também. Os líderes tem paixão pelas causas que defendem e demonstram isso até quando estão sendo pressionados. Esse estilo de liderança mostra a resiliência como característica marcante.

Embora existam muitos estudos que defendem a teoria de que líderes autênticos promovem maior dedicação de seus funcionários, comprometimento e satisfação com o trabalho, ainda não há comprovações de empresas que na prática demonstram obter resultados maiores nas equipes que possuem líderes com características de autenticidade, ou seja, os benefícios da liderança autêntica para a organização ainda não foram comprovados.

A liderança autêntica pretende restaurar a confiança básica, esperança, otimismo, resiliência e o “sentido / significado” das coisas. Segundo Avolio *et al.* (2004), líderes autênticos sabem quem são, se conhecem, sabem no que acreditam, valorizam e interagem de forma transparente com os outros. São indivíduos profundamente conscientes de como pensam, se comportam e são percebidos por outros como ciente de seus valores, conhecimentos e pontos fortes e conscientes do contexto onde estão operando. Para os autores, líderes autênticos aumentam o engajamento, motivação, comprometimento, satisfação e envolvimento de seus seguidores.

Confiança na liderança tem sido apontada como elemento crucial para eficácia de líderes. O resultado dos seguidores contempla performance, esforço extra, menos *turnover*, atraso e absenteísmo por conta dos funcionários. O estilo de comportamento é o que diferencia um líder autêntico do não autêntico. Os líderes autênticos se mostram profundos conhecedores de suas crenças e valores e criam ambientes de confiança, credibilidade, respeito além de encorajar que seus seguidores demonstrem seus pontos de vista e criem ambientes colaborativos.

Líderes autênticos são estimulados a dar “poder” para as equipes que os seguem e assim os estimulam a fazer diferença no trabalho e na vida. São guiados pelas emoções e se deixam levar pelo coração, paixão e compaixão. Segundo Avolio *et al.* (2004), alguns trabalhos mencionam que as emoções podem atuar como catalisadoras de resultados de grupos incluindo eficácia, identidade social e processos de tomada de decisão. Eles conseguem reconhecer os valores individuais e as diferenças além de identificar talentos e a ajudar a construir seus pontos fortes. Além disso, têm a capacidade de manter seus seguidores engajados em prol do coletivo. Segundo os autores, líderes que entendem as emoções e conseguem lidar com elas aumentam a eficiência e eficácia de seus seguidores. E mais, líderes autênticos influenciam positivamente atitudes e comportamentos de seus seguidores.

Gardner *et al.* (2011), em sua revisão bibliográfica sobre autenticidade e liderança autêntica, utilizaram diversos estudos para finalmente obter uma definição sobre os temas. Acerca de autenticidade, ele menciona que é “conhecer a si mesmo” (PARKE e WORMELL, 1956 *apud* GARDNER *et al.*, 2011), que vem da palavra grega “authento” que significa “que tem todo o poder” (TRILLING, 1972 *apud* GARDNER *et al.*, 2011), que os autênticos são os mestre

de seu próprio domínio (KERNIS e GOLDMAN, 2006 *apud* GARDNER *et al.*, 2011), que é uma experiência pessoal que inclui pensamentos, emoções, necessidades, desejos e crenças (LUTHANS *et al.*, 2003 *apud* GARDNER *et al.*, 2011). Alguns autores ainda advertem que todas as pessoas possuem um grau de autenticidade, umas mais, outras menos (ERICKSON, 1995 *apud* GARDNER *et al.*, 2011).

Outros autores argumentam que a liderança autêntica está baseada em relacionamentos relevantes dentro de estruturas organizacionais, processos de suporte e valores significativos. Intencionalmente implica numa liderança visionária que usa sua energia e direção para boas intenções e que colocam seu intelecto, coração e alma na formação de uma visão de futuro (BHINDI e DUIGNAN, 1997 *apud* GARDNER *et al.*, 2011).

Líderes autênticos utilizam suas próprias habilidades mas também reconhecem suas deficiências e trabalham para superá-las. Eles lideram com propósito, significado, valores e constroem relação duradoura com as pessoas. Os líderes autênticos sabem quem são, onde estão, são conscientes e disciplinados. Quando seus princípios são violados, eles se recusam a se comprometer. São dedicados ao seu autodesenvolvimento porque sabem que se tornar um líder leva a um crescimento pessoal (GEORGE, 2003 *apud* GARDNER *et al.*, 2011).

Segundo Avolio *et al.* (2004) o líder autêntico é confiante, esperançoso, otimista, resiliente, ético, orientado para o futuro e prioriza o desenvolvimento de seus seguidores através de suas crenças e comportamentos. Liderança autêntica é uma função de autoconhecimento, sensibilidade para dar direção para outros e apresenta uma sofisticação técnica para liderar (BEGLEY, 2004 *apud* AVOLIO *et al.*, 2004). Líderes autênticos são pessoas verdadeiras e que acreditam nelas mesmas. Por conta da confiança que depositam nestes líderes, são aptas a motivar outras a atingir um alto nível de performance e são mais preocupadas em servir aos outros do que com seu próprio sucesso e reconhecimento (GEORGE, 2003 *apud* AVOLIO *et al.*, 2004).

Liderança autêntica é um padrão de comportamento que se baseia em promover capacidades, desenvolvimento e clima de trabalho positivo (WALUMBWA *et al.*, 2008). Líder autêntico também pode ser definido como uma pessoa consciente de si mesmo, humilde, que busca melhoria constante, consciente dos liderados e que se preocupa com o bem estar dos outros. Promove um ambiente de confiança através da ética e moral e se compromete com o sucesso organizacional dentro da construção de valores sociais (AVOLIO *et al.*, 2004).

Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) mencionam que há líderes que não são positivos para os grupos em que atuam, mas eles conseguem perceber o advento de um novo grupo, mais jovem e com menos experiência, que lideram pelo exemplo e promovem ambientes com transparência, confiança, integridade e alto padrão moral. Para o autor, esses são os chamados líderes autênticos que ao demonstrarem tais atitudes desenvolvem seus seguidores a serem autênticos também. Dessa maneira, com líderes e seguidores com características de autenticidade, climas éticos positivos são construídos.

Gardner *et al.* (2005) se mostrou preocupado em estudar a liderança autêntica como um todo, entendendo que os seguidores fazem parte desse processo e podem desenvolver características de autenticidade também. Para mostrar a importância de todos os agentes deste processo, o autor dividiu o trabalho em autenticidade, líder autêntico e seguidor autêntico. Desta maneira ele consegue falar de cada um mostrando suas importâncias individuais. Segue abaixo:

Sobre autenticidade pode se destacar acerca do que é dito que são “as experiências pessoais de uma pessoa, que aborda pensamentos, emoções, necessidades, desejos, preferências ou crenças” (GARDNER *et al.*, 2005). Além disso, essas pessoas são verdadeiras, não escondem o que sentem e agem em conformidade com o que dizem. Os autores relatam ainda que a autenticidade é a autoestima genuína, estável e congruente. Podem ser destacadas quatro componentes de autenticidade, tais quais: consciência, processamento imparcial, ação e relacional (KERNIS, 2003 *apud* GARDNER *et al.*, 2005).

Segundo estes autores, o líder autêntico conquista esse posto a partir da sinceridade e transparência nas relações, por se conhecer (autoconsciência), ter coerência relacionada ao que se fala e se faz e demonstrar liderança pelo exemplo. Além disso, os relacionamentos deste líder são pautados em confiança, orientação clara dos objetivos, foco no autodesenvolvimento e desenvolvimento dos seguidores. Parte do desenvolvimento que o líder autêntico faz com os seguidores permite que eles sejam seus próprios líderes a partir da autonomia, confiança, otimismo, esperança, resiliência e alinhamento.

O seguidor autêntico é moldado pelo líder autêntico a partir do desenvolvimento que este promove em seus grupos passando para os mesmos seus conhecimentos e qualidades. Como é consciente de suas características, o líder consegue fazer isso mais facilmente do que outros líderes. Dessa forma cria um ambiente de muita confiança e satisfação com o trabalho.

Para Gardner *et al.* (2005), a história pessoal do líder, os desafios vividos, experiências educacionais e de trabalho influenciam no desenvolvimento de características de autenticidade. A forma como superou os obstáculos expostos vão mostrar como o líder irá se desenvolver. A autoconsciência é uma das características principais demonstradas pelo líder autêntico uma vez que o mesmo se conhece e conhece seus limites. Este tipo de líder conhece seus valores, identidade, emoções, motivações e objetivos.

Como dito anteriormente, os líderes autênticos formam seguidores autênticos que já possuem alguma história de vida que proporcione o desenvolvimento destas características em um determinado contexto. Este contexto muitas vezes é pautado na integridade do líder e seguidores em um ambiente de compromisso, segurança e bem estar. A autoconsciência tão abordada nos estudos relacionados à liderança autêntica se mostra presente na influência que líder e seguidores exercem um sobre o outro.

Avolio *et al.* (2003) afirmam que líderes autênticos são vistos como sendo fiéis a si mesmos e exibem altos níveis de integridade moral. Com isso, confiança passa a ser um elemento essencial da sua identidade pessoal que promove relações positivas com seus seguidores. Para confirmar isso, as ações do líder devem coincidir com as falas do mesmo.

Autoconhecimento engloba a consciência das emoções. Essa consciência permite que as emoções sejam utilizadas para elaborar e validar processos e auxiliam na tomada de decisão. Assim, para uma liderança eficaz, é necessário que o líder tenha autoconsciência emocional. Esta consciência pode ser do grupo com o qual trabalha também, o que permite que as decisões sejam tomadas com cautela e não por impulso em alguma situação momentânea.

Ser autêntico é agir conforme seus valores, suas preferências e necessidades em vez de agir apenas para agradar aos outros ou para obter recompensas ou evitar punições. O autor afirma também que as pessoas que possuem autoestima possuem sentimentos genuínos e segurança, o que proporciona maior resistência às pressões externas que comprometem suas crenças e valores pessoais (KENIS, 2003 *apud* GARDNER, 2005).

Para um seguidor se inspirar em um líder autêntico, ele deve ter valores e características que se assemelhem às do líder. Sendo assim para haver uma relação autêntica se faz necessário que líder e seguidores sejam conscientes de seus princípios e valores e tenham coerência quando agem em relação ao que falam. Líderes autênticos passam confiança aos seus seguidores, o que aumenta a satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho (GARDNER, 2005). A liderança autêntica, por meio do engajamento dos funcionários, pode contribuir para verdadeiros resultados de desempenho para os seguidores e a organização como um todo.

Para os seguidores serem eficazes, os líderes devem criar e manter um clima organizacional que permita o crescimento e desenvolvimento de todos (GARDNER, 2005). A cultura de transparência é fundamental para que haja esse ambiente de aprendizagem. Quando os seguidores são tratados de forma justa, eles demonstram mais atitudes positivas e comprometimento com o líder, com a organização e com o sistema como um todo. O clima organizacional se torna um diferencial, já que não é possível replicar facilmente para qualquer outra cultura.

2.3. Gênero na liderança

Na pesquisa deste trabalho, realizada em uma grande empresa brasileira, houve uma questão verificando se o líder analisado (o líder atual) é homem ou mulher. O objetivo é ver se a liderança autêntica pode ter alguma relação com os gêneros na liderança e até mesmo se traços femininos ou masculinos têm mais características em comum com a liderança autêntica. Horta (2012) elaborou um trabalho que tinha por objetivo identificar se as diferenças de gênero estão relacionadas com diferentes estilos de liderança de gestores em nível gerencial. A pesquisa da autora com 223 executivos não identificou diferenças relevantes entre os gêneros e os estilos de liderança, o que vai contra teorias clássicas que pregam que essas diferenças existem. Sendo assim, é importante que novos estudos e pesquisas sejam realizados para de fato confirmar ou não as teorias iniciais que relacionam gênero e estilo de liderança.

Ainda assim, é mencionado neste mesmo trabalho que empresas que incentivam a diversidade em geral (gênero, cor, culturas e etnias) podem ter melhores resultados do que as empresas que não o fazem. Isso porque, ao rejeitar a intolerância, características diferentes dos indivíduos podem aparecer, mostrando-se complementares, aumentando as oportunidades e possibilidades para as empresas. Dessa forma, estimula o encontro de pessoas diferentes, com histórias de vida diferentes, que trabalham de forma diferente em prol de objetivos comuns.

Cada vez mais é destacado o papel relevante que as mulheres conquistaram no mercado de trabalho. Mais mulheres conseguem se formar e ter ensino superior, ter altos cargos de gestão, conquistar lugares na política, etc. Ainda assim, mulheres recebem salários menores do que dos homens, homens ocupam mais posições onde a tomada de decisão é maior e gerentes homens possuem mais autoridade do que gerentes mulheres ainda que ocupem o mesmo cargo (HORTA, 2012).

Estudiosos tentam explicar porque mulheres ainda não possuem os mesmos direitos e não são tratadas e vistas como os homens, apesar de já terem conseguido tanto espaço. Uma das explicações é o menor investimento em estudos e educação para mulheres uma vez que é entendido que elas possuem mais responsabilidades com as atividades do lar, fazem pausas em suas carreiras para terem filhos e assim terão menos tempo para se dedicar à empresa na qual trabalham.

Outra questão abordada por teóricos é que mulheres preferem trabalhar em lugares onde possam ter disponibilidade para conciliar a vida profissional com a vida pessoal e que criatividade, possibilidade de crescimento e reconhecimento sejam apresentados. Homens já priorizariam empregos por salários e liderança. (HORTA, 2012). Isso pode também impactar o maior número de homens em cargos de gestão e de maior tomada de decisão. Contudo é importante ressaltar que as atividades domésticas e educação dos filhos estão cada vez mais divididas entre homens e mulheres. Considerando que para alcançar altos níveis de gestão das empresas é necessária muita dedicação, e até abrir mão de vida pessoal em alguns casos, homens podem acabar chegando na frente nesta corrida nas empresas.

Além da preferência das próprias mulheres em conciliar trabalho e vida pessoal, uma outra questão abordada é a história de evolução da humanidade que pode ter influenciado psicologicamente homens e mulheres. Analisando a evolução da espécie, mulheres sempre foram responsáveis pela procriação e homens precisavam se impor em relação a outros para chamar atenção dessa mulher e assim garantir seus gens nas próximas gerações. Dessa forma, homens antes das mulheres, precisaram impor certa liderança para dominar grupos e se destacar (HORTA, 2012).

O preconceito contra mulheres também pode ser entendido como mais uma barreira para o alcance das mesmas aos cargos de liderança. O fenômeno conhecido como “Teto de Vidro” (HOYT, 2010 *apud* HORTA, 2012) aborda as dificuldades da ascensão da mulher por conta de seu gênero e não incapacidade ou inabilidade para alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional. O “Teto de Vidro” é mencionado também em relação à outras minorias podendo ser raciais ou étnicas. Horta (2012) inclui em seu trabalho que “Bensimon (1995)

acredita que o fenômeno do teto de vidro seja o grande responsável pela falta evidente de mulheres na alta cúpula das organizações”.

Ainda que tenha cada vez mais empregos remunerados, as mulheres que trabalham continuam tendo muitas responsabilidades em suas casas com maridos e filhos. Por conta da gravidez, a mulher precisa fazer intervalos em sua carreira e com isso haveria uma pequena evidência de que mulheres evitam trabalhos mais desafiadores do que os homens (CARLI e EAGLY, 2012). Para as autoras, teorias mostram que mulheres preferem trabalhar em ambientes que proporcionam criatividade, oportunidades de crescimento, de se desenvolver e a possibilidade de trabalhar com pessoas e ajudá-las. Já homens priorizam trabalhos que pagam mais, oportunidades de promoção e liderança.

Segundo pesquisas, nos EUA, a maioria de homens e mulheres prefere ter um trabalho a ficar em casa. Contudo, possuem mais compromisso com a família do que com a carreira. Ainda, mulheres parecem ter mais compromisso com família do que os homens, e uma porcentagem maior de mulheres do que de homens preferem estar em casa a ter um emprego. Mulheres dedicam, em comparação com homens, mais tempo para família do que para carreira. Contudo, atualmente, homens estão gastando mais tempo no cuidado dos filhos do que gastavam no passado (CARLI e EAGLY, 2012).

As autoras também mencionam a pesquisa de comparação de estilos de liderança de homens e mulheres feita nos anos 90. Para Carli e Eagly (2012), essas pesquisas mostram que mulheres adotam um estilo mais democrático ou participativo e menos autoritário do que homens e revelariam que mulheres líderes são mais transformacionais do que homens líderes. Os homens seriam mais autocráticos e diretivos e as mulheres utilizariam mais recompensas do que os homens para incentivar o comportamento do subordinado.

Pensando na história da humanidade, os homens sempre competiram com outros homens para conseguir conquistar a mulher e, dessa forma, transportar seus genes para as próximas gerações. Assim, os homens estão preparados há mais tempo para a competição, são mais agressivos, assumem riscos e querem passar essas características para as próximas gerações. Em algum momento os homens poderiam ser classificados a partir de sua capacidade reprodutiva.

Alguns estudiosos acreditam que o desafio do homem em dominar outros proporciona as características de dominação do homem de hoje. Principalmente em relação à reprodução. Esses argumentos podem explicar a relação entre os sexos. Mulheres tendem a ser menos motivadas do que os homens a impor sua autoridade e comandar e controlar seu estilo. Apesar disso, nenhum dos dois gêneros possui vantagens nos traços de personalidade quando relacionado à liderança (HORTA, 2012).

Características andróginas são destaque nas pesquisas sobre a liderança como habilidade de negociação, cooperação, diplomacia, espírito de equipe e inspirar os outros. Contudo, algumas características opostas são mais demonstradas pelos líderes: arrogância, frieza, estilo intimidador, que são estereótipos masculinos (CARLI e EAGLY, 2012). As autoras afirmam que mulheres que são líderes eficazes podem burlar seu estereótipo feminino para adotar características masculinas e serem reconhecidas por apresentarem características de líder. Mulheres, mais do que os homens, recebem mais reconhecimento quando são modestas em detrimento a sua autopromoção. Pesquisas mencionadas pelas autoras mostram que pessoas respondem mais negativamente quando recebem críticas de mulheres do que de homens líderes. Pode-se entender que o comportamento de líder é menos aceito em mulheres do que em homens.

Carli e Eagly (2012) fazem algumas afirmações em relação à liderança: que homens e mulheres são mais críticos com mulheres na liderança, que homens mais do que mulheres associam a liderança a traços masculinos, que mulheres tendem a ser vistas como menos eficazes, que homens reagem mais negativamente quando estão em ambientes que possuem comportamento feminino e que mulheres recebem menos avaliações positivas de homens do que de mulheres.

O preconceito em relação às mulheres pode ser um dos maiores obstáculos para a concretização da liderança feminina (CARLI e EAGLY, 2012). Por muito tempo os homens estiveram predominantemente em cargos de comando e tomada de decisão e isso pode ter feito com que o estilo de liderança organizacional fosse muito masculinizado. Muitas horas de trabalho, poucas atividades fora da organização, trabalhos à noite, nos fins de semana e até durante as férias (ajudado

pela tecnologia, notebooks e smartphones) ainda são mais comuns nas rotinas dos homens do que das mulheres.

Mais mulheres do que homens atualmente se formam em faculdades (CARLI e EAGLY, 2012). Contudo, por conta das responsabilidades domésticas, as mulheres têm menos oportunidades de trabalho, salários menores e menos incentivo ao desenvolvimento pelas empresas. Mas também é importante ressaltar que as responsabilidades com o lar e cuidado com as crianças está cada vez mais compartilhado com o homem (marido ou companheiro). A divisão das atividades domésticas está fazendo a mulher alcançar níveis mais altos da liderança organizacional e para ela, o mercado de trabalho pode significar liberdade, desafio, liderança, prestígio e poder.

Rosener (1990) afirma que o estilo de liderança masculino não é o único caminho para o sucesso. Esta abertura chama atenção já que mesmo diminuindo o preconceito em relação às mulheres no mercado de trabalho, ainda é percebido um domínio masculino nos mais altos cargos hierárquicos das empresas. E quando uma mulher consegue “chegar lá”, tem todos os olhares atraídos por conta da curiosidade que desperta acerca do seu caminho para o sucesso. As características femininas, diferente do que poderia ser pensado há algum tempo, podem agora ser uma solução para as empresas em momentos de mercados tão incertos.

Para a autora, quando homens e mulheres líderes se descrevem, apesar de poder existir algumas “não verdades” nesta autodescrição, se mostram mais como transacionais e transformacionais respectivamente. Os homens demonstraram trabalhar mais com punições e recompensas, ordens e cumprimentos. Já as mulheres parecem estimular para que os interesses dos funcionários corroborem para os interesses do grupo.

Mulheres líderes costumam falar com entusiasmo sobre os seus trabalhos e assim podem estimular e influenciar as pessoas que estão ao redor. Embora, em alguns momentos, esse estímulo e influência possam ser questionados sobre quais valores pode trazer para a organização e para as próprias pessoas, passa a ser importante medir os valores a partir de resultados concretos para a empresa.

Homens demonstram ser competitivos, fortes, decisivos e controladores. Mulheres já se destacam pelo lado cooperativo, emocional, por apoiar e até se demonstrarem vulneráveis. Isso pode mostrar por que mulheres são mais consideradas como líderes interativas (ROSENER, 1990).

Há algum tempo não seria possível pensar que mulheres teriam carreiras profissionais tão desafiadoras quanto às dos homens. Com o passar do tempo, as mulheres entraram no mercado de trabalho e para conquistar o seu espaço começaram em ambientes nos quais suas características particulares poderiam ser necessárias e ganhar destaque. Assim as mulheres aprenderam muito bem a motivar pessoas, tomar boas decisões e maximizar sua performance para os negócios.

Mulheres mais facilmente do que homens sabem que dinheiro e promoção são importantes para motivar suas equipes mas o que os grupos mais querem é se sentir parte do negócio, contribuir para o objetivo da empresa e perceber que estão aprendendo e crescendo junto com as pessoas e a própria organização.

Sendo assim, é possível perceber que a liderança feminina e a liderança autêntica possuem diversas características em comum como, por exemplo, a transparência nas relações. Esta é uma dimensão que recebe destaque nos estudos de liderança autêntica e ainda surge na liderança feminina quando percebidos estilos democráticos e participativos de liderar e prioridade que mulheres dão à possibilidade de trabalhar com outras pessoas e ajudá-las. Sendo assim, segue abaixo a primeira hipótese que este trabalho levantou:

Hipótese 1: Mulheres em cargos de chefia tendem a ser percebidas pelos seus seguidores como líderes mais autênticos do que homens.

2.4. Liderança e compartilhamento de conhecimento

Depois de termos trazido para este trabalho algumas teorias acerca dos temas liderança, liderança autêntica e gênero na liderança, outros assuntos como compartilhamento de conhecimento, empoderamento e *turnover* serão abordados para ser possível avaliar se há alguma relação entre eles. Vamos começar pelo compartilhamento de conhecimento.

Independente de analisar uma micro empresa ou uma empresa de grande porte, a eficácia da liderança é sempre muito influenciada pelo compartilhamento de conhecimento (LI, MIRMIRANI e ILACQUA, 2009). Em um ambiente organizacional, promover o compartilhamento de conhecimento entre os empregados permite aos gestores alavancar recursos internos para alcançar os

objetivos de aumento de produção, melhoria da eficiência e inovação. Compartilhamento de conhecimento passa a ser a peça chave para gerenciamento de conhecimento que é essencial para uma liderança eficaz, segundo Li *et al.* (2009).

Estes autores trouxeram o exemplo da empresa Toyota, líder na fabricação de automóveis, que mudou sua estratégia de compartilhamento de conhecimento para conseguir ainda mais mercado. Além de passarem a dividir os aprendizados que aconteciam na matriz para as filiais, ainda captavam os conhecimentos que estavam espalhados pelo mundo. Dessa forma eles acreditavam que estariam mais preparados para encarar o mercado porque teriam informações privilegiadas da cultura e valores dos lugares onde vendiam ou poderiam vender seus carros.

Podem existir dois tipos de compartilhamento de conhecimento: o mandatório e o voluntário. O primeiro é mais frequentemente relatado nas empresas a partir de requisitos formais e os empregados são obrigados a cumprir. Já o compartilhamento voluntário acontece de forma a depender da disposição dos funcionários em querer demonstrar tal comportamento. Li *et al.* (2009) mencionam que o compartilhamento de informações pode se dar por conta de uma possível recompensa social como status e respeito. Avanço na carreira, estrutura organizacional e senso de comunidade podem ser vistos como motivação também. Outro ponto descrito no trabalho menciona que a transferência de conhecimento baseado em esforços colaborativos é melhor do que a transferência individual de conhecimento.

Li, Mirmirani e Ilacqua participam do Confucius Institute, uma instituição sem fins lucrativos que alinhado ao governo chinês visa promover a língua e a cultura chinesa, apoiar o ensino chinês internacionalmente e facilitar o intercâmbio cultural. Sendo assim, os autores mencionam suas experiências no instituto em relação a uma plataforma de compartilhamento de conhecimento que permite que as informações sejam acessadas por outros institutos e com o público em geral. Dessa maneira eles reforçam a teoria que a transferência de desenvolvimento, baseado em esforços colaborativos, é o mecanismo ideal para compartilhamento global de conhecimento. O estilo de liderança apresentado no Confucius Institute serve para garantir o melhor compartilhamento de informações e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Outra autora que aborda o compartilhamento de conhecimento em seus estudos é Yi. Em 2005, ela afirmou que era importante criar sistemas de acompanhamento e ferramentas que mensurem o desempenho para que as pessoas comecem a compartilhar conhecimentos. O objetivo do trabalho dela foi elaborar uma ferramenta que pudesse contribuir para a mensuração do comportamento de compartilhamento de conhecimento e por consequência auxiliar na elaboração de ferramentas para acompanhamento e avaliações de desempenho.

Para que o conhecimento se torne um diferencial competitivo, se faz necessário que o mesmo seja bem aplicado e compartilhado. Para a autora, uma estratégia para a organização é fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa e estimular que o compartilhamento exista para que a organização atinja os seus objetivos. Além disso, gerir conhecimento força um alinhamento entre os membros do grupo e incentiva os compartilhamentos de casos bem sucedidos e fracassos, ampliando as melhorias através das lições aprendidas de cada um.

Um ponto relevante que merece destaque é que muitas vezes o conhecimento está concentrado nas pessoas e não disseminado na empresa e registrado em documentos. Dessa maneira há um risco alto quando um funcionário deixa a empresa uma vez que muito conhecimento se vai com ele. Daí a importância de compartilhar informações, experiências e registrar em sistemas que estejam acessíveis a todas as pessoas da organização.

Mas não é só a limitação de sistemas da empresa que dificulta o compartilhamento de conhecimento, as próprias pessoas também podem dificultar esse processo uma vez que elas veem seus conhecimentos como algo que as torna superior e aumenta sua competitividade em relação aos outros. Se as pessoas não perceberem os reais benefícios do compartilhamento de conhecimento, não será suficiente ter a melhor tecnologia (YI, 2005). Os funcionários de uma empresa que veem valor no compartilhamento de conhecimentos devem primeiramente ter uma força tarefa em prol da conscientização dos benefícios como não repetir erros já cometidos, disseminar as lições aprendidas, minimizar o retrabalho e dessa forma aumentar a produtividade e eficiência das equipes. Além da forte conscientização da importância acerca do compartilhamento de informações, a recompensa também pode colaborar para maximizar essa tarefa e acelerar o processo.

A seguir, alguns conceitos mencionados por Yi (2005) que embasam o trabalho da mesma em relação a compartilhamento de conhecimento:

Conhecimento: Fato ou a condição de saber algo com familiaridade adquirida através da experiência ou de associação (TURBAN, 1992 *apud* YI, 2005). É a informação que está organizada e analisada para torná-la compreensível e aplicável para a resolução de problemas ou tomada de decisão (WIIG, 1993 *apud* YI, 2005). Conhecimento é a informação estruturada, enquanto informações são dados organizados (BECKMAN, 1999 *apud* YI, 2005).

Gestão do Conhecimento: Da mesma forma que acontece com o conceito de conhecimento, também não há uma única ou alguma definição formal sobre gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento é obter o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo para que eles possam tomar a melhor decisão (PETRASH, 1996 *apud* YI, 2005). Também é reconhecida como um processo de captura de dados que podem estar em sistemas, papéis ou na cabeça das pessoas e distribuí-la para que haja a maior recompensa (HIBBARD, 1997 *apud* YI, 2005).

Compartilhamento de Conhecimento: Ocorre entre os indivíduos e pode significar capacidade de compartilhar ou a ação de compartilhar em si. A partilha de conhecimento é definida como atividades de transferência ou divulgação de conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra. Esta definição ampla inclui tanto conhecimento tácito e explícito (LEE, 2001 *apud* YI, 2005). A partilha de conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para os outros dentro da organização (IPE, 2003 *apud* YI, 2005). E a partilha de conhecimento também é o comportamento de disseminar o conhecimento adquirido de um com outros membros dentro de uma organização (RYU, 2003 *apud* YI, 2005).

Comportamento de Compartilhamento de Conhecimento: Também não há um conceito claramente definido mas Yi (2005) define como “um conjunto de comportamentos individuais, envolvendo partilha de conhecimentos relacionados com o trabalho e conhecimento de um com outros membros dentro de uma organização, o que pode contribuir para a final eficácia da mesma”.

O estilo de liderança autêntico estimula alguns comportamentos positivos, tal qual o compartilhamento de informação e conhecimento entre os seus seguidores a partir do momento em que preza pelo desenvolvimento dos indivíduos. Dessa forma, seria possível dizer que líderes autênticos estimulam o compartilhamento de conhecimento nas equipes que lideram.

Hipótese 2: Quanto mais autêntico é o líder, maior o compartilhamento de conhecimento nas equipes de trabalho, a partir do ponto de vista dos seguidores.

2.5. Liderança e empoderamento

O interesse sobre o empoderamento psicológico em ambientes de trabalho vem ganhando força em um contexto onde competições e mudanças globais requerem iniciativas e inovação dos empregados. Sendo assim, além de liderança autêntica, feminina e compartilhamento de conhecimento, passa a ser relevante também analisar este outro conceito.

Conger e Kanungo (1988) definiram que empoderamento é um conceito motivacional para auto-eficácia. Já Thomas e Velthouse (1990) afirmaram que o empoderamento é multifacetado e que sua essência não pode ser capturada a partir de um único conceito. Assim, eles consideraram quatro fatores que influenciam o empoderamento no ambiente de trabalho: Significado, competência (mesmo conceito de auto-eficácia de Conger e Kanungo), autodeterminação e impacto (SPREITZER, 1995).

Segundo Spreitzer (1995) estas dimensões podem ser assim definidas:

Significado: Valor de um objetivo no trabalho julgado em relação aos próprios padrões e ideais individuais. Envolve um ajuste entre os requisitos de regra de trabalho, crenças, valores e comportamentos.

Competência: Competência ou auto-eficácia é uma crença individual da sua capacidade de performar atividades com habilidade.

Autodeterminação: Senso individual de escolhas para iniciar e regular ações. Reflete autonomia na iniciação e continuação de comportamentos no trabalho e processos.

Impacto: É um grau no qual o indivíduo pode influenciar na estratégia, em questões administrativas ou em resultados operacionais no trabalho.

Desta maneira é possível afirmar que empoderamento psicológico é definido como um constructo motivacional manifestado em quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto.

Spreitzer (1995) levanta algumas suposições para análise como a que menciona que empoderamento não pode ser visto ou percebido em situações generalizadas e sim em ambientes de trabalho. Dessa forma, empoderamento reflete o fluxo de percepções das pessoas sobre elas mesmas em relação aos seus ambientes de trabalho. Outra suposição menciona que empoderamento é uma variável contínua e pessoas podem ser vistas como mais ou menos “empoderadas”. E a última suposição diz que empoderamento não é um constructo global generalizado através de diferentes situações de vida e regras específicas do trabalho.

A autora menciona três instrumentos como sendo antecedentes do empoderamento psicológico: Autoestima, locus de controle e informação. Autoestima é definida como um sentimento geral que pode estar positivamente relacionado ao empoderamento e as pessoas que a possuem se veem como recursos valiosos com talento para contribuir. Ao contrário, pessoas que possuem pouca autoestima não se veem aptas a fazer diferença ou influenciar seus trabalhos e organizações.

O Locus de Controle seria um traço de personalidade mais relevante para a dimensão “impacto”. Isso é, o grau que as pessoas acreditam que elas mesmas, em vez de forças externas, determinam o que acontece em suas vidas. Indivíduos com locus de controle se veem como agentes que afetam seus ambientes de trabalho e não seres que são controlados por forças externas organizacionais.

Em relação à Informação, mais do que dar empoderamento, as organizações deveriam deixar informações mais disponíveis para um número maior de pessoas em diversos níveis, através de mais dispositivos (SPREITZER, 1995). Sem informação as pessoas não se sentem estimuladas a assumir responsabilidades nem extravazar suas energias criativas. Dois tipos de informação seriam críticos para o empoderamento: Informação sobre a missão da organização (pois ajuda a criar uma noção de significado e proposta) e informação sobre performance (que aumenta a habilidade do indivíduo a tomar decisões que estão alinhadas aos objetivos e missão da empresa). Pessoas precisam saber o que fazer para aumentar sua performance no futuro e o que impacta positivamente a organização. Além

disso, informação sobre performance é fundamental para reforçar o senso de competência e crença de que os funcionários são parte valiosa da organização.

Para Spreitzer (1995), um sistema de recompensa deve ser reconhecido como uma contribuição individual. Recompensas individuais aumentam o empoderamento porque reconhecem e reforçam competências pessoais e estimulam os indivíduos a aumentar sua participação afetando processos de tomada de decisão no trabalho. Dessa maneira, segundo a autora, duas consequências poderão ser vistas com mais frequência: eficácia e comportamento inovador. Para ela, o empoderamento aumenta a concentração, iniciativa, resiliência e a eficácia gerencial.

Uma pesquisa feita em uma grande empresa de tecnologia da informação chinesa afirma que lideranças capacitadas afetaram positivamente o empoderamento psicológico dos seguidores que por sua vez influenciam a motivação intrínseca e o engajamento no processo criativo do grupo. Zhang e Bartol (2010) afirmam que o contexto atual mercadológico com ambientes turbulentos, alta concorrência e tecnologia avançada faz com que as pessoas que ocupam cargos de gestão se preocupem em estimular a criatividade de suas equipes. A criatividade dos funcionários contribui para a inovação, eficácia e sobrevivência da organização. Para os autores, criatividade é a produção de novas ideias úteis para uma pessoa ou grupo que trabalhem juntos.

Nesta pesquisa foram testadas as seguintes hipóteses:

- 1) Capacitar liderança influencia no empoderamento psicológico (SPREITZER, 1995).
- 2) Empoderamento psicológico influencia a motivação intrínseca e engajamento processo criativo.

Para Zhang e Bartol (2010), o estímulo à participação na tomada de decisão e autonomia são essenciais para a criação de resultados criativos. Dar empoderamento seria capacitar os funcionários e delegar autoridade aos mesmos para que ele possam tomar decisões e implementar ações sem que seja necessário algum tipo de supervisão. Segundos os autores, “empoderamento é o processo de implementação de condições que permite compartilhar com o empregado a importância do trabalho do mesmo, fornecendo maior autonomia de decisão,

expressando confiança nas capacidades do empregado e removendo obstáculos ao desempenho”.

Empoderamento é um fenômeno diádico (entre gestor e funcionário ou líder e seguidor) e por conta disso os gestores devem ser criteriosos na escolha de quem capacitar e em qual medida (ZHANG e BARTOL, 2010). Baseando-se em Conger e Kanungo (1988), Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995), empoderamento foi definido como um processo de fortalecimento ou estado psicológico que se manifesta em quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e impacto. Complementando o que foi dito anteriormente, significado diz respeito a um sentido de que o trabalho de alguém é pessoalmente importante. Competência refere-se à autoeficácia, ou a crença em sua capacidade de realizar tarefas com sucesso. Autodeterminação indica a percepção de liberdade para escolher como iniciar e realizar tarefas. E Impacto representa o grau em que se veem comportamentos e como fazer diferença nos resultados do trabalho.

Spreitzer (1995) apresentou evidências de que as quatro dimensões (ou seja, significado, competência, autodeterminação e impacto), embora distintas, refletem uma total construção de capacitação psicológica. Assim, baseado em Conger e Kanungo (1988), a autora afirma que empoderamento psicológico é visto como uma habilitação do processo que aumenta a iniciação da tarefa por um funcionário e sua persistência em concluí-lo.

Apoiando a noção de que alguns trabalhadores consideram empoderamento como incompatíveis com os seus desejos e percepções de papel na organização, Forrester (2000 *apud* Zhang e Bartol 2010) argumentou que alguns funcionários podem se ver despreparados para lidar com novas responsabilidades ou têm outras razões para não quererem assumir papéis com maiores desafios. Por outro lado, a teoria sugere que um empregado que prevê capacitação de uma forma positiva é propenso a considerá-la dentro de seu conjunto de identidade e papel e experimentar maior capacitação psicológica em um contexto de liderança.

Ao considerar o papel de fortalecimento psicológico no sentido de facilitar a criatividade, é possível verificar evidências que demonstram ligações entre capacitação psicológica e motivação intrínseca. Motivação intrínseca acontece quando um indivíduo está interessado ou fascinado por alguma tarefa, e se

envolve nela por causa da própria tarefa (UTMAN, 1997 *apud* ZHANG e BARTOL, 2010).

Especificamente, quando o empregado percebe que as suas exigências de trabalho são significativas e pessoalmente importantes, o mesmo vai gastar mais esforço na compreensão de um problema de múltiplas perspectivas além de procurar uma solução utilizando uma ampla variedade de informações de várias fontes. Dessa forma irá gerar um número significativo de alternativas de conexão por diversas fontes de informação. Além disso, quando um empregado acredita que tem a capacidade de executar uma tarefa com sucesso, tem um certo grau de autodeterminação sobre a execução do trabalho e pode dessa forma desejar resultados através de seus comportamentos e o empregado se concentra em uma ideia maior do que os problemas que surgem (DECI e RYAN, 1991 *apud* SPREITZER, 1995). Esse empregado motivado que se vê reconhecido é também mais propenso a assumir riscos, explorar novos caminhos e ser criativo (AMABILE *et al.*, 1988 *apud* Spreitzer, 1995).

Se um indivíduo presta pouca atenção em um problema e escolhe se envolver minimamente na sua resolução não pode ser criativo e útil para a organização. Por outro lado, as soluções criativas podem ser geradas quando um indivíduo dedica atenção substancial para um problema e escolhe participar plenamente na criação do processo, isto é, identifica totalmente o problema a partir de diversas perspectivas, reúne diversas informações e cria uma variedade de alternativas.

O empoderamento vai funcionar a partir da capacitação fornecida pela liderança aos seguidores que veem essa competência como valor e diferencial. Os gestores não podem ter o objetivo de capacitar todos os seus funcionários com empoderamento na mesma intensidade e ao mesmo tempo já que nem todos os indivíduos desejam aumentar suas responsabilidades e ter poder de decisão em um momento de pressão, por exemplo.

Assim, o líder autêntico parece empoderar o seu grupo e estimular que os seus seguidores estejam preparados, resolvam problemas e tomem decisões uma vez que desenvolver novos líderes é uma característica da liderança autêntica.

Hipótese 3: Quanto mais autêntico é o líder, maior o senso de empoderamento de seus seguidores.

2.6. Liderança e *Turnover*:

Outra questão que está sendo levantada neste trabalho é se o estilo de liderança que determinada equipe experimenta por parte de seu supervisor impacta na intenção de deixar a empresa e por consequência no *turnover* da mesma, se isso faz com que os funcionários desejem sair da equipe e deixar a organização. Isso porque a alta rotatividade pode impactar diretamente na confiança das relações e nos resultados de uma organização. Para isso algumas teorias acerca do assunto serão abordadas.

Para Ferreira e Siqueira (2005) alguns fatores podem ser descritos como antecedentes ao *turnover* ou rotatividade: comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Sendo assim, como é difícil conquistar e mais ainda manter funcionários qualificados, torna-se um desafio para as empresas estimular ambientes de comprometimento e que tragam um certo grau de satisfação aos colaboradores, além de cuidar da remuneração que os mesmos recebem. O trabalho foca na intenção da rotatividade e não na rotatividade em si. Mas segundo as autoras há uma alta correlação entre a intenção e o ato neste caso.

A relação funcionário-empresa pode ser compreendida a partir das trocas que ali acontecem, como funciona em qualquer relação. O bom funcionário dá para a empresa seu conhecimento, dedicação, comprometimento, ideias, etc. Dessa maneira ele espera receber um ambiente que promova seu desenvolvimento, reconheça seu talento e o remunere de forma justa de acordo com as ofertas de mercado.

Diversas definições existem acerca de satisfação no trabalho. Uma delas é “um prazeroso estado emocional resultante da avaliação de um trabalho ou experiência no trabalho” (LEE 2000 *apud* FERREIRA e SIQUEIRA 2005) ou “como um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho” (D’AMORIM 1995 *apud* FERREIRA e SIQUEIRA 2005). Alguns fatores são utilizados para mensurar a satisfação no trabalho como: satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com o salário, satisfação com o sistema de

promoções, satisfação com os colegas e satisfação com os gerentes (TAMAYO 1998 *apud* FERREIRA e SIQUEIRA 2005).

O outro aspecto analisado que é comprometimento organizacional afetivo é definido por Ferreira e Siqueira (2005) como estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização, a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. O comprometimento ainda pode ser dividido em três bases de natureza afetiva, calculativa e normativa. A afetiva pode ser compreendida por um desejo do trabalhador querer continuar na empresa, o calculativo é visto como uma necessidade do trabalhador e o normativo, como um dever moral.

A rotatividade dos funcionários há tempos tem sido uma questão relevante nos estudos de teóricos organizacionais. O prejuízo acerca da rotatividade dos funcionários abrange custos de recrutamento e seleção, interrupção das operações e capital humano e social. Hancock, Allen, Bosco, McDaniel e Pierce (2013) afirma que algumas pesquisas previram relação entre *turnover* e desempenho organizacional.

Para os autores, *turnover* é a saída de um funcionário de uma organização formal. Como esse assunto vem sendo estudado há algum tempo, percebeu-se também que as causas da rotatividade foram mudando com o tempo assim como as consequências vistas atualmente são diferentes da que eram apresentadas no passado. Atualmente a rotatividade das pessoas não acontece pela substituição de trabalhadores pouco qualificados já que essa questão é resolvida facilmente a partir de *coachings* e treinamentos. O *turnover* acontece por conta da busca de habilidades específicas, necessidade de treinamentos mais avançados e aumento de salários para funcionários mais capacitados e experientes.

O *turnover* exagerado aumenta o risco do compartilhamento de conhecimento com empresas concorrentes uma vez que um funcionário que saia de uma organização tem informações privilegiadas e é desejo de outra empresa do mesmo setor. Com isso o funcionário leva informações sobre processos, estruturas e rotinas que podem resultar em perda de mercado e receita.

A perspectiva baseada em custos sugere que o *turnover* afeta o desempenho organizacional por causa dos custos diretos e indiretos associados à saída de funcionários. A perspectiva do capital humano sugere que a rotatividade atinge o desempenho organizacional uma vez que leva à perda de valiosos conhecimentos e habilidades dos empregados que são desenvolvidos através de experiência e formação bem como a perda da memória organizacional. Além disso, sob esta mesma perspectiva, há uma grande perda por conta do capital social adquirido e das relações construídas, dificilmente substituídas quando os empregados partem.

Por outro lado, Hancock *et al.* (2013) afirmam que nem sempre o *turnover* é prejudicial para o desempenho da organização. Em relação a custos, novos funcionários geram menos despesas para algumas empresas quando relacionado a benefícios como férias, auxílio doença, seguros, prêmios, etc. O *turnover* também auxilia a não estagnação organizacional e inovação por parte das equipes. Para os autores, as taxas de rotatividade não são suficientes para afirmar se prejudicam ou não o desempenho da organização. É necessário fazer uma análise mais aprofundada considerando quem está saindo, o contexto organizacional e as normas da indústria. Este último deve ser considerado porque uma taxa que é entendida como alta em algum mercado pode não ser em determinada indústria. Por outro lado, uma baixa rotatividade pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva se o mercado atualiza seu quadro a todo momento por algum motivo específico. Assim, os efeitos da rotatividade dependem de padrões e circunstâncias contextuais.

Dependendo do local onde a organização esteja instalada a rotatividade de funcionários pode ser pior ou melhor para a empresa. Na Alemanha e França, por exemplo, os custos de rescisão são muito altos e podem trazer prejuízos para as organizações. Quanto maiores os custos com o empregado, mais consequências negativas a empresa terá com a alta rotatividade (HANCOCK *et al.*, 2013).

Satisfação com o trabalho aparece com frequência nas teorias sobre *turnover* e pode ser considerado um mecanismo central para estudos acerca deste assunto. Além disso, o comprometimento organizacional também é mencionado em diversas pesquisas. Os dois são vistos como pilares da teoria de rotatividade. Além destes, intenções comportamentais, geralmente expressas como intenção de sair ou ficar são preditores da rotatividade de pessoal (STEEL e LOUNSBURY, 2009).

Os autores também afirmam que o *turnover* pode estar relacionado à alternativa de emprego oferecido. A lógica desta análise sugere que as pessoas procuram alternativas de emprego antes de deixar o trabalho atual. Para sair da empresa na qual trabalham, as pessoas levam em consideração também os custos de deixar este emprego e as recompensas recebidas. Outro critério é o estresse no trabalho e os conflitos. Além disso, o tamanho da organização também é levado em consideração.

Alguns teóricos assumem também que relações de trabalho em deterioração impactam na renovação do quadro de funcionários. Essas situações causam certas tensões nos funcionários que começam a querer mudar. Trevor (2001 *apud* STEEL e LOUNSBURY, 2009) afirma que quando os indivíduos aumentam sua liquidez e por consequência aumentam seu conhecimento, ou seja, habilidades e conhecimentos, sua capacidade de movimento, ou mobilidade profissional, aumenta proporcionalmente.

Quanto maior o tempo que um indivíduo fica em uma organização, mais difícil é para o mesmo sair dela (STEEL e LOUNSBURY, 2009). Isso porque os laços sociais e comunitários, além de benefícios financeiros em alguns casos, se fortalecem e são levados mais ainda em consideração. Isso faz com que a rotatividade diminua mesmo que o indivíduo tenha total capacidade para se movimentar. Em alguns casos, a relação é tão forte que não é possível dissociar empresa e empregado, organização e indivíduo.

Outra questão abordada é a segurança financeira que o indivíduo possui e que permite que ele se arrisque mais procurando novos empregos. Aço (2002 *apud* STEEL e LOUNSBURY, 2009) afirma que se o indivíduo possui alguma fonte alternativa de dinheiro, como poupança, companheiro que assuma todas as despesas, qualquer outra renda, aí possui maior liberdade para cessar uma relação empregatícia mesmo que não tenha feito uma pesquisa prévia de outros possíveis trabalhos nem tenha conseguido outro. Quem tem maior dependência financeira do trabalho atual só sai depois de ter, pelo menos, feito uma pesquisa no mercado.

Uma vez que liderança feminina já foi mencionada neste trabalho, torna-se pertinente abordar como mulheres também podem impactar a rotatividade de uma organização. Para Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), quando as mulheres percebem que são tratadas com desigualdade em determinada empresa se comparadas aos seus colegas homens, isto pode ter um impacto negativo em relação aos seus empregos e à empresa em si. Além disso, a percepção de desigualdade aumenta a intenção da mulher de deixar a empresa, o que é uma consequência negativa relacionada à discriminação por gênero. As empresas devem analisar esta questão com cuidado porque podem perder profissionais mulheres muito competentes se as mesmas perceberem que sofrem discriminação e algum tipo de preconceito

Cavazotte *et al.*, (2010) realizaram uma pesquisa que adotou a premissa de que dependendo da seriedade e da importância que a mulher dá ao seu trabalho, mais crítica e menos tolerante a mesma será em relação ao preconceito e discriminação sentidos em seu emprego. Considerando que agora as empresas estão preocupadas com a rotatividade de pessoas, a perda de conhecimento que isso traz como consequência e ainda com os custos de novas contratações, fica ainda mais importante entender a força de trabalho feminina e o que faz com que elas continuem na empresa, diminuindo assim o *turnover* (CAVAZOTTE *et al.*, 2010).

Dessa maneira, a liderança autêntica pode estar diretamente relacionada ao *turnover* ou a intenção de deixar a empresa que uma equipe apresenta uma vez que esse estilo de liderança se preocupa, entre outras coisas, em estabelecer relações duradouras.

Hipótese 4: Quanto mais autêntico é o líder, menor a intenção de seus seguidores de deixar a empresa, ou seja, menor o turnover.

H4a: Quanto maior o empoderamento, menor a intenção de deixar a empresa, ou seja, menor o turnover.

H4b: Quanto maior o compartilhamento de conhecimento, menor a intenção de deixar a empresa, ou seja, menor o turnover.