

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Wallace Sousa Circuncisão

**AVERSÃO À LIDERANÇA? EXPLORANDO
ANTECEDENTES E MECANISMOS DA (IN)DISPOSIÇÃO
PARA LIDERAR EM SERVIDORES PÚBLICOS NO
BRASIL.**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração Pública.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a. Juliana Mansur
Kopp

RIO DE JANEIRO – RJ

2022

WALLACE SOUSA CIRCUNCISÃO

**AVERSÃO À LIDERANÇA? EXPLORANDO ANTECEDENTES E
MECANISMOS DA (IN)DISPOSIÇÃO PARA LIDERAR EM SERVIDORES
PÚBLICOS NO BRASIL.**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração
Pública

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a. Juliana Mansur
Kopp

Rio de Janeiro
2022

Com o coração vibrando de
boas palavras recito os meus
versos em honra do rei; seja
a minha língua como a pena
de um hábil escritor.

Salmos 45:1 (NVI)

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, pelo dom da vida e pela oportunidade de cursar este mestrado.

A minha esposa Eva Maria pelo seu constante incentivo para que eu fizesse um mestrado muito antes de surgir a oportunidade de me candidatar para uma vaga.

Aos meus pais que, lá atrás, não mediram esforços para que eu tivesse a oportunidade que eles não tiveram: estudar.

À CGU pela oportunidade deste mestrado em que eu pude aprender coisas novas e também conhecer pessoas novas, cujos exemplos pessoais e profissionais me ajudaram a crescer como pessoa, como profissional e como aluno também.

Aos colegas de mestrado, servidores exemplares e exemplos de mestrados, pelo auxílio quando eu precisei e pelo apoio mútuo que nos uniu em momentos de dificuldade diante das incertezas que nos acompanharam durante todo esse processo.

À professora Juliana Mansur, minha orientadora, por seu apoio firme e constante querendo, sempre, extrair o melhor de mim, não deixando que eu me acomodasse e que eu me esforçasse para entregar o melhor, a despeito dos obstáculos e dificuldades. Sem esse apoio e suporte eu jamais teria chegado ao fim deste trabalho.

Aos demais professores da Banca, cujas críticas e apontamentos me mostraram o quanto e onde eu precisava melhorar para entregar um trabalho relevante para a FGV.

À FGV, pelo ambiente de estudo e de aprendizado, além da elevada qualidade e competência de seus professores que me permitiram enxergar o nível de excelência que eu deveria buscar como aluno e, futuramente, como mestre.

Aos servidores que aceitaram ser entrevistados no âmbito desta pesquisa e que foram essenciais para que este trabalho apresentasse um resultado minimamente relevante.

Àquele que, por alguma falha minha, contribuiu para que eu chegasse até aqui e que não foi citado acima, receba primeiramente meu pedido de desculpas e, enfim, minha gratidão por sua valiosa ajuda.

Por fim, mas não menos importante, a você, caro leitor, que me honra neste momento, e que sem sua leitura este trabalho não faria diferença nem impacto algum. Que, ao final desta leitura, você possa ter o mesmo sentimento que eu de que valeu a pena ir até o fim.

E, como [disse Snoopy Dog](#) em uma entrevista: “*Last but not least, I want to thank me for never quitting and I want to thank me for trying to do more right than wrong*”.

“Não sou nem otimista, nem pessimista. Os otimistas são ingênuos, e os pessimistas amargos. Sou um realista esperançoso. Sou um homem da esperança. Sei que é para um futuro muito longínquo. Sonho com o dia em que o sol de Deus vai espalhar justiça pelo mundo todo.”

Ariano Suassuna

RESUMO

Objetivo – Esta pesquisa tem por objetivo investigar o fenômeno da aversão à liderança por servidores da Administração Pública brasileira.

Metodologia – A pesquisa se desenrolou nas seguintes fases: A primeira se deteve na escolha dos *papers* que seriam utilizados como referenciais teóricos para a pesquisa. Em seguida identificou-se a necessidade de utilizar a metodologia *Grounded Theory* em face da escassez teórico-empírica sobre o fenômeno da Aversão à Liderança. Em seguida deu-se início à investigação qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. A última fase se dedicou à construção de uma categorização explicativa do fenômeno e de uma proposição relacional entre o que foi observado nas entrevistas e que estava descrito nas teorias dos *papers* escolhidos.

Resultados – Por meio da seleção de frases das entrevistas, as quais foram encaixadas em categorias pré-definidas apontadas nos papers, algumas categorias emergiram dos dados e foram tratadas à luz da *Grounded Theory* para serem compreendidas e compiladas de forma estruturada e útil para o entendimento do fenômeno.

Limitações – Algumas limitações do trabalho estão relacionadas à escassez de referencial teórico-empírico do fenômeno, além da pequena amostra de entrevistados que serviram de base para a coleta de dados do estudo. Dito isso, sugere-se que sejam realizados estudos complementares com nova pesquisa bibliográfica e amostras maiores que possam ratificar, complementar ou, ainda, refutar os achados deste trabalho.

Aplicabilidade do trabalho – Os achados obtidos permitem que as organizações identifiquem a existência do fenômeno e analisar se eles refletem, de fato, o que ocorre dentro delas e no formato que foi descrito neste trabalho. Isso poderá subsidiar iniciativas que enderecem o fenômeno e permita que as organizações reduzam seu impacto e prejuízos no clima organizacional e nos seus resultados.

Contribuições para a sociedade – A identificação do fenômeno de Aversão à Liderança, bem como sua categorização, permite que as organizações tenham condições de verificar se estão enfrentando esse problema em seu seio e, caso positivo, possam iniciar o seu enfrentamento imediatamente, antes que ele gere danos irreparáveis. Desse

modo, a sociedade como um todo seria beneficiada tanto pela mitigação dos prejuízos como pela não interrupção ou redução dos serviços que a ela são prestados.

Originalidade – Considerando a escassez teórico-empírica sobre Aversão à Liderança, esse estudo é o primeiro a apresentar uma descrição do fenômeno, uma categorização com seus elementos simbólicos e uma proposição de teorias que o expliquem.

Palavras-chave: Aversão à liderança; categorias centrais; elementos simbólicos; *Who Will Follow; Motivation to Lead; Quiet Quitting; Grounded Theory.*

ABSTRACT

Objective – This research aims to investigate the phenomenon of aversion to leadership by public servants in the Brazilian Public Administration.

Methodology – The research was developed in the following phases: The first focused on the articles' choice that would be used as theoretical references for the study. Then, the need to use the Grounded Theory methodology was identified because of the theoretical-empirical scarcity of the phenomenon of Aversion to Leadership. Then, the qualitative investigation began through semi-structured interviews. The last phase involved building an explanatory categorization of the phenomenon and a relational proposition between what was observed in the interviews and what was described in the theories of the articles.

Results – By selecting phrases from the interviews, which were inserted into pre-defined categories indicated in the papers, some other categories emerged from the data and were treated in the light of the Grounded Theory to be well understood and compiled in a structured and useful way for an understanding of the phenomenon.

Limitations – Some limitations of the work are related to the restriction of the theoretical-empirical reference of the phenomenon, in addition to the small sample of treatment that served as the basis for the collection of data in the study. That said, it is suggested that complementary studies be carried out with new bibliographic research and a larger sample that can ratify, complement or even refute the findings of this work.

Applicability of the work – The findings obtained allow organizations to identify the phenomenon's existence and analyze whether they reflect what happens within them and in the format described in this work. It may support initiatives that address the phenomenon and allow organizations to reduce their impact and benefits on the organizational climate and results.

Contributions to society – The identification of the Leadership Aversion phenomenon, as well as its categorization, allows organizations to verify whether they are facing this problem within themselves and if so, they can start confronting it immediately before it generates irreparable damage. In this way, society would benefit from mitigating losses and not by interruptions or reductions of the services provided to it.

Originality – Considering the theoretical-empirical restriction on Aversion to Leadership, this study is the first to present a description of the phenomenon, a categorization with its symbolic elements, and a proposition of theories that explain it.

Keywords: Aversion to leadership; Leadership aversion; core categories; symbolic elements, *Who Will Follow; Motivation to Lead; Quiet Quitting; Grounded Theory.*

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS DOS ENTREVISTADOS.....	20
TABELA 2 – CATEGORIAS OBSERVADAS NAS ENTREVISTAS	20

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3. MÉTODO UTILIZADO NA PESQUISA	18
Dados dos Participantes.....	19
4. RESULTADOS OBTIDOS.....	23
A situação do líder também seguidor (L sim x S sim)	28
A situação do líder, mas não seguidor (L sim x S não).....	28
A situação do seguidor que não é líder (L não x S sim).....	29
A situação do nem é líder e nem é seguidor (L não x S não).....	30
5. CONCLUSÃO.....	31
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. Introdução

A investigação do tema objeto deste artigo é a aversão à liderança, um fenômeno em observação, e as dúvidas sobre se e como ele estaria associado aos elementos-chave da liderança, a saber: o líder – cujo conceito é, às vezes, confundido com a figura do gerente (PLACHY; SMUNT, 2022); o seguidor, tendo em vista que não pode existir um líder se esse não possuir seguidores (BASTARDOZ; VAN VUGT, 2019); e o relacionamento existente entre ambos (CROSSMAN; CROSSMAN, 2011). Além disso, existe a dúvida se os impactos e resultados desse relacionamento entre o líder e o seguidor também possuem alguma influência sobre esse fenômeno (ARAIN; HAMEED; CRAWSHAW, 2019). Desse modo, essa aversão estaria diretamente relacionada a algum desses elementos em particular? Ou, ainda que indiretamente, aos comportamentos e traços do líder ou do seguidor (ARAIN; HAMEED; CRAWSHAW, 2019) ou de suas motivações para liderar e para seguir (KARK; VAN DIJK, 2007)?

Essa aversão à liderança foi observada empiricamente entre servidores públicos brasileiros, e se mostrou relevante como objeto de estudo quando uma questão é levantada: o que faz esses servidores apresentarem essa aversão a liderar ou tomarem a decisão de rejeitar uma posição de liderança, visto que essa proporciona recompensas variadas, tais como ganhos financeiros, prestígio e status (BASTARDOZ; VAN VUGT, 2019; PEARCE, 1980)? Adicionalmente, quais são os mecanismos que atuam, isoladamente ou em conjunto (BAKER, 2007), de modo que essa aversão ignore as recompensas oferecidas àquele que se dispõe a liderar? E, por fim, existe algum tipo de conexão entre esses mecanismos e os elementos-chave da liderança citados antes, em especial as figuras de quem lidera e de quem segue (DERUE; ASHFORD, 2010)?

Dito isso, é necessário pontuar que esse fenômeno da aversão à liderança não pode ser considerado exatamente novo: estudos anteriores sobre liderança já apontavam situações que geravam estresse e pressão tanto sobre líderes (MATSHOBARAMUEDZISI; DE JONGH; FOURIE, 2022) como liderados (BAKER, 2007), situações essas que poderiam reforçar ou ocasionar uma recusa a querer assumir ou a permanecer em uma posição de liderança. Todavia, aprofundar o estudo desse fenômeno pode lançar luz sobre detalhes ainda pouco explorados e, desse modo, adicionar alguma contribuição ao estudo da liderança, em especial aos papéis do líder, do seguidor (ARAIN; HAMEED;

CRAWSHAW, 2019), do relacionamento entre ambos (PLACHY; SMUNT, 2022) e de como essa aversão pode estar relacionada a eles.

Além dessa contribuição teórica, este trabalho pretende trazer uma contribuição de cunho mais prático para gestores públicos. Ao apresentar o fenômeno da aversão na visão de quem já o viveu ou o experimenta atualmente, será possível, em tese, que os gestores identifiquem situações similares em que o fenômeno da aversão à liderança esteja presente e, assim, possibilitar a tomada de decisões e iniciativas no sentido de endereçá-lo, pois essa aversão pode impactar negativamente uma equipe, numa escala micro, ou prejudicar o desempenho da organização, numa escala maior. Um prejuízo dessa natureza é uma das maiores preocupações dos gestores e uma das principais razões de eles terem sido escolhidos para essa posição (PLACHY; SMUNT, 2022)

E, para atingir o objetivo de investigar essa aversão, o trabalho girou em torno de três eixos principais: a escolha da bibliografia que aborda os elementos-chave da liderança em si (DERUE; ASHFORD, 2010), as interações resultantes do comportamento desses atores (MUGHAL; KAMAL, 2019) e quais suas motivações para liderar e para seguir (KARK; VAN DIJK, 2007). Como esses artigos permitem que o fenômeno seja compreendido e explorado indiretamente, será utilizado o método Grounded Theory (CHARMAZ, 2014) para extrair dos dados produzidos pela própria pesquisa elementos que complementem e ampliem a compreensão trazida pela bibliografia.

2. Referencial Teórico

Conforme dito, o fenômeno de aversão à liderança, apesar de já ter sido observado empiricamente, parece não ter despertado ainda um relevante interesse na academia, dado que foi necessário recorrer a artigos que tratam do tema tangencialmente. Esses artigos abordam, especificamente, 1) a liderança em si (AFSAR; MASOOD, 2018; PLACHY; SMUNT, 2022), 2) as figuras do líder e do seguidor (BAKER, 2007; CROSSMAN; CROSSMAN, 2011; DERUE; ASHFORD, 2010) e 3) os papéis que cada um deles desempenha, bem como 4) suas motivações tanto para liderar como para seguir (KARK; VAN DIJK, 2007; MUGHAL; KAMAL, 2019). Desse modo, é possível analisar o fenômeno por meio desses elementos constitutivos e entender como cada um deles pode estar influenciando, sendo influenciado ou contribuindo, direta ou indiretamente, para que a aversão à liderança surja em determinado contexto ou atrelada a uma situação específica (PEARCE, 1980; ZHANG; ZHOU, 2014).

O assunto liderança é um tema de estudo consolidado na academia, de modo que este artigo pouco teria a acrescentar se o tema da pesquisa versasse apenas sobre liderança. Porém, ao tratar do fenômeno da aversão à liderança, surge uma avenida de possibilidades sobre um elemento que pode se tornar objeto de futuros estudos. A liderança, como é compreendida em termos de posição de chefia, envolve recompensas financeiras, autonomia, influência e a possibilidade de executar um trabalho menos rotineiro e maçante do que aquele exercido por pessoas que não ocupam esses cargos (PEARCE, 1980), de modo que o fenômeno da aversão à liderança observado no serviço público brasileiro, pelo menos à primeira vista, parece contrariar a lógica bem definida de um comportamento já esperado.

Como a liderança é exercida tanto pela figura do líder como de seu relacionamento com seus seguidores, a aversão à liderança não deve estar restrita apenas à figura do líder ou do papel que ele desempenha, ao menos não na maioria ou na totalidade dos casos, em que pese seu papel de protagonista nessa relação. A respeito da figura do liderado ou do seguidor, às vezes confundido com o termo subordinado (HERSEY; BLANCHARD, 1982), ele é tão importante quanto ou, em certas situações, talvez mais importante do que a figura do próprio líder, levando-se em consideração que é através dos seguidores, que executam e realizam as ações que lhes foram ordenadas, que a organização atinge os

resultados que ela busca (ZHANG; ZHOU, 2014). Por isso a importância de não restringir esse olhar unicamente para a figura do líder quando se analisa esse fenômeno da aversão à liderança. Além disso, o líder é apenas um ou, quando muito, representa uma minoria dentro do universo da liderança, ao passo que a vasta maioria é formada de liderados ou seguidores, sendo que vários desses podem ter sido líderes no passado, conferindo um elemento adicional à complexidade dessa análise.

E, exatamente por essas razões, a figura do seguidor deve merecer especial atenção, em que pese seu papel inferior dentro da hierarquia de liderança (KELLERMAN, 2008), porque dela podem surgir pistas que apontem uma maneira melhor de se entender por que a aversão está se tornando mais frequente no serviço público no Brasil. Apesar de o líder ter o papel hierarquicamente predominante de apontar qual direção deve ser seguida e de tomar as decisões mais importantes, cuja responsabilidade pelo sucesso ou fracasso repousa sobre seus ombros (PLACHY; SMUNT, 2022), o papel do seguidor não deve ser menosprezado. DERUE & ASHFORD (2010), por exemplo, propuseram que tanto o líder como o seguidor constroem suas identidades individuais, seja como líderes ou como seguidores, de acordo com suas interações sociais e organizacionais, demonstrando como, apesar do que comumente se pensa, o seguidor não deve ser encarado como um indivíduo inferior ao líder dentro da organização.

E, segundo esses autores, tanto o líder como o seguidor reivindicam (claim) para si o papel de atuar nessa ou naquela posição, assim como lhes é assegurado (grant) o desempenhar esse papel (DERUE; ASHFORD, 2010). Isso levanta a seguinte questão: por que os líderes que apresentam essa aversão à liderança abdicam do papel de líder que lhes é assegurado e preferem exercer o papel de seguidor, renunciando àquelas recompensas já citadas, sendo que desempenhar o papel de seguidor aparentemente não traz benefícios visíveis? Esses servidores estariam, então, fugindo da pressão que as decisões exercem sobre eles, especialmente aquelas mais difíceis e que envolvem decidir sobre o futuro de outras pessoas? Essas decisões complexas e difíceis, que são responsabilidade do líder e cujo custo emocional é elevado (YANG; LI, 2017), afetando e impactando diretamente pessoas e o futuro da organização, podem estar alimentando o fenômeno da aversão? Se for esse o caso, a opção deliberada em atuar como seguidor por aquele servidor qualificado e com comprovada experiência no papel de líder pode estar relacionada a uma fuga das pressões que o exercício do papel de líder traz, comparativamente aos benefícios e recompensas que esse papel traz. Logo, isso sugere

que, dentro de uma escala de custo x benefício, ser líder se tornou desfavorável na visão dos servidores. Essa aversão ao risco e a recusa a se submeter às pressões comuns da liderança podem estar sendo traduzidas, ao menos em parte, no fenômeno que está sendo denominado aqui de aversão à liderança.

Encarada dessa forma, a aversão à liderança, aqui entendida como a recusa em aceitar um convite para um cargo de chefia ou o desejo de não mais ser chefe e, assim, assumir o papel de seguidor, não seria um demérito, pois o servidor também enxerga nesse papel a possibilidade de contribuir para que a organização atinja seus objetivos (PLACHY; SMUNT, 2022). Porém, agora que o servidor não precisa mais suportar o fardo de atuar como líder, conforme pode ser visto em algumas das falas dos entrevistados, ele terá mais tempo para cuidar de si mesmo e de sua saúde, de sua família, além de dispor de tempo para hobbies esquecidos ou mesmo para o lazer. Atrelado à questão dos papéis exercidos pelo líder e pelo seguidor, um tópico que merece atenção e que serve de norte para atrair a compreensão sobre o fenômeno da aversão é a questão da motivação. Afinal, o que motiva alguém a se tornar um líder ou, contextualizando a situação dentro da realidade do serviço público brasileiro, o que motiva alguém a aceitar e assumir um cargo de chefia? Esse assunto foi objeto de um estudo muito bem conduzido por KARK & VAN DIJK em 2007, no artigo *Motivation to Lead and Motivation to Follow*, propondo quais são as motivações do líder e do seguidor, bem como quais comportamentos e interações podem resultar do cruzamento de ambas.

Para o propósito deste artigo, os pontos mais relevantes trazidos pelos autores fazem referência a dois estilos principais de liderança, o carismático/transformacional e o monitor/transacional, que estão associados a dois focos regulatórios tanto do líder como do seguidor, o de promoção e o de prevenção (KARK; VAN DIJK, 2007). O primeiro estilo possui melhor afinidade com o foco regulatório de promoção que, por sua vez, está ligado ao apetite ao risco e à inovação. Já o segundo estilo está mais afinado com o foco de prevenção que, por sua vez, está ligado à aversão ao risco e à eficiência e qualidade. Esses estilos e focos regulatórios, quando coincidentes com os focos dos seguidores, podem gerar uma sinergia positiva e melhores resultados, como num jogo de ganha-ganha.

Entretanto, o ambiente do serviço público brasileiro é demasiado legalista e o gestor público só pode fazer aquilo que a lei permite, diferentemente do gestor privado,

que é liberado para fazer aquilo que a lei não o veda (ALEXANDRINO; PAULO, 2008). Esse ambiente altamente regulado e rígido não pode ser considerado como o mais propício ao apetite ao risco é a inovação, conseqüentemente o servidor de estilo carismático/transformacional, cuja tendência está mais inclinada à inovação e à criatividade, segundo KARK & VAN DIJK, sentiria alguma dificuldade em adaptar seu estilo ao ambiente do serviço público, ao passo que o servidor cujo estilo é o monitor/transacional se sentiria mais à vontade num ambiente de regras mais estritas e rígidas.

O que os autores pontuam é que o estilo do líder influencia o comportamento, os sentimentos e as reações dos seguidores, sendo que cada seguidor pode ter um foco de regulação diferente de seu líder. Se um líder for do tipo monitor/transacional, cujo foco regulatório é o da prevenção, e o seguidor tiver seu foco na promoção, cujo apetite ao risco é maior do que aquele com foco na prevenção, essa falta de convergência dos focos líder-servidor poderia gerar algum tipo de atrito, com a pressão sendo maior sobre o seguidor. O exemplo também é válido em uma situação contrária, se o foco do líder for o da promoção e o dos seguidores da prevenção, mas com a pressão, desta vez, sendo exercida pelos seguidores sobre o líder. Essa situação hipotética dos exemplos citados pode indicar uma pista válida na análise do fenômeno da aversão à liderança, que estaria sendo causada, entre outros fatores, por focos de regulação líder-seguidor divergentes.

Desse modo, as teorias abordadas até aqui fornecem pistas importantes não apenas para o entendimento dos antecedentes desse fenômeno, mas também dos mecanismos acionados e que trabalham para que a aversão à liderança se manifeste entre os servidores públicos brasileiros atualmente. E é por isso que os artigos que tratam das teorias de liderança, dos papéis exercidos, ora pelo líder ora pelo seguidor, bem como de suas motivações, princípios, temores e valores servem como base para o estudo sobre a aversão à liderança nos servidores públicos. A aversão à liderança não surge do nada, isto é, sem motivos e razões relevantes, ainda mais quando essa aversão deve superar as recompensas que o exercício da liderança proporciona. Porém, de alguma forma, alguns servidores públicos brasileiros enxergam as atribuições e responsabilidades naturais da liderança como um fardo insuportável e que as recompensas oferecidas não são capazes de aliviá-lo. Como essa aversão se dá entre aqueles com experiência atual ou pretérita no exercício da liderança, parece que as recompensas em ser líder vêm perdendo peso na balança que

mensura os custos e benefícios de liderar, apontando que essa seja uma interessante pergunta sobre liderança que valerá a pena ser respondida em um futuro breve.

3. Método Utilizado na Pesquisa

A investigação empírica do objeto de estudo do presente trabalho foi iniciada, como primeiro passo, identificando possíveis candidatos que atendessem os seguintes critérios: a) ter estado ou estar atualmente ocupando um cargo de chefia; b) não ter interesse em voltar a ocupar cargo de chefia, no primeiro caso, ou estar considerando deixar de ocupar o cargo atualmente ocupado, no segundo, e, por último; c) estar disposto a compartilhar sua experiência dentro da perspectiva desta pesquisa. Portanto, essa primeira etapa adotou uma perspectiva qualitativa, fazendo uso de entrevista conduzida de forma semiestruturada como mecanismo de exploração do fenômeno via coleta de dados.

Como o número inicial era muito reduzido, foi adotada a estratégia snowball de solicitar a esses entrevistados que indicassem, dentre seus contatos, outros servidores que estivessem na mesma situação, estratégia que permitiu a coleta de dados em novas entrevistas, inclusive com participantes de esferas de atuação distintas das primeiras entrevistas. Um detalhe que surgiu nessa fase foi o seguinte paradoxo: identificar vários servidores expressando uma certa aversão à liderança, mas que não manifestaram interesse, pelo menos num primeiro momento, em ser entrevistados no escopo da pesquisa. Um exemplo desse paradoxo é que, após a o término da fase de entrevistas para este artigo, um servidor expressou que tinha tido interesse em participar da pesquisa. Porém, devido às atribuições do seu cargo de chefia, por sinal um dos elementos citados nas entrevistas como fator subjacente da aversão, ele não entrou em contato a tempo para ser um dos entrevistados. Esse fato explica, ainda que superficialmente, o paradoxo.

Todas as entrevistas foram virtuais e gravadas, utilizando o aplicativo Teams, da Microsoft, e o Zoom, quando surgiram algumas dificuldades técnicas com o primeiro. Essas entrevistas tiveram, em média, 60 minutos de duração, sendo apresentado o termo de consentimento para participação, com cada entrevista sendo conduzida de forma semiestruturada e, posteriormente, integralmente transcrita de modo a possibilitar uma análise mais clara dos dados que foram coletados. A seguir, as frases que apresentavam elementos de maior impacto foram isoladas para que se pudesse observar: a) o que havia sido dito; b) quais as circunstâncias em que foi dito, e; c) sobre quais situações concretas a frase se referia. Esse procedimento possibilitou a identificação de um possível ou

possíveis padrões que esclarecessem ou explicassem o fenômeno de aversão à liderança. Num segundo momento, a estruturação das frases foi realizada e alocadas por entrevistado em um mapa mental, além da confecção de uma planilha compilando essas frases nas categorias pensadas a partir das teorias citadas no Referencial Teórico. Essas ações possibilitaram uma visão mais ampla, do todo, para compreender o fenômeno observado e relatado nas falas dos entrevistados e, a partir dessa visão de escopo mais amplo, foi iniciada a análise a nível micro com foco na procura pelos antecedentes e dos mecanismos do fenômeno de aversão à liderança.

Como esse fenômeno de aversão à liderança não possui uma categorização teórica específica, decidiu-se utilizar o método Grounded Theory (CHARMAZ, 2014), que é útil quando um objeto de estudo ainda não possui um arcabouço teórico robusto. Esse método auxilia na criação de um modelo teórico em que a fundamentação emerge dos dados e descreve o fenômeno objeto do estudo de forma moderada, sugerindo um framework (estrutura conceitual) que auxiliará a compreensão do fenômeno. Como os pesquisadores são parte relevante da própria pesquisa que conduzem, deve haver um cuidado no sentido de que a pesquisa não acabe sendo enviesada por eles próprios (HOLSTEIN; GUBRIUM, 2008; CHARMAZ, 2014).

Dados dos Participantes

Como já mencionado anteriormente, todos os entrevistados possuíam uma característica em comum, ou seja, ocuparem ou já terem ocupado um cargo de liderança na Administração Pública, seja ela a nível federal, estadual ou municipal, leia-se um cargo de chefia. É importante ressaltar que a ocupação de um cargo dessa natureza na Administração Pública implica seguir um rito formal cujo processo culmina na publicação de uma portaria de nomeação, que tem a ver com o elemento grant (concessão) da teoria Who Will Lead (DERUE; ASHFORD, 2010). E essa portaria, por força legal, é comumente publicada no diário oficial da União, se cargo federal, ou do Estado ou do Município, se estadual ou municipal, respectivamente.

A tabela 1 traz os dados dos participantes do estudo de forma estruturada:

Tabela 1 – Dados dos entrevistados

Cód	Estado civil (filhos)	Área de atuação	Esfera de governo	Idade	Posição hierárquica*	Sexo
S01	Divorciado (03)	Recursos Humanos	Estadual	48 anos	Diretor	Masculino
S02	Divorciada	Políticas públicas	Federal	47 anos	Coordenadora	Feminino
S03	Casada (01)	Gestão pública	Municipal	44 anos	Chefe	Feminino
S04	Casado (01)	Auditoria e fiscalização	Federal	39 anos	Liderado	Masculino
S05	Solteiro	Auditoria e fiscalização	Federal	36 anos	Liderado	Masculino
S06	Casado	Auditoria e fiscalização	Federal	48 anos	Chefe	Masculino
S07	Casada (02)	Auditoria e fiscalização	Federal	44 anos	Liderado	Feminino
S08	Divorciada (02)	Auditoria e fiscalização	Federal	46 anos	Chefe	Feminino
S09	Casado (02)	Auditoria e fiscalização	Federal	41 anos	Liderado	Masculino

* quando da realização da entrevista

A tabela 2 traz as possíveis categorias, compiladas em conexão com as teorias, que foram observadas durante as entrevistas, após terem sido compiladas e transcritas de acordo com as frases extraídas das entrevistas.

Tabela 2 – Categorias observadas nas entrevistas

#	CATEGORIA CENTRAL	SUBCATEGORIA	ELEMENTOS SIMBÓLICOS
1 ^a	Não quer liderar porque sente uma forte afetividade negativa relacionadas à liderança que se expressa em forma de...	Afeto negativo / falta de vontade / falta de motivação Emoções morais (Medo, Culpa, Vergonha, Constrangimento)	Não querer assumir, esquiva, falta de desejo, desmotivação, inadequação Exposição pessoal, sentimento de culpa, medo ou vergonha

<p>2ª</p> <p>Não quer ser líder porque vê em si as seguintes ausências de competências para liderar</p>	<p>Técnicas / Burocráticas</p> <p>Gerenciais</p> <p>Estratégicas / Políticas</p>	<p>Competências relacionadas ao trabalho burocrático realizado pela área</p> <p>Competências relacionadas ao trato com pessoas e/ou equipes</p> <p>Competências relacionadas ao desempenho, metas e resultados da equipe e/ou organização</p>
<p>3ª</p> <p>Não quer ser líder porque enxerga as seguintes deficiências estruturais, institucionais e/ou organizacionais em seu local de trabalho</p>	<p>Política Organizacional ou Planej. Estratégico deficiente</p> <p>Pressão por desempenho e/ou resultados</p> <p>Atuação da Chefia Superior</p> <p>Política de capacitação inadequada</p>	<p>Deficiências estruturais e/ou orgânicas da organização</p> <p>Como o servidor enxerga as cobranças e/ou pressões sobre si em relação ao trabalho</p> <p>Como o comportamento do superior influencia e interfere no ambiente de trabalho</p> <p>Falta de cursos, treinamento e/ou de uma política clara de capacitação dos servidores</p>
<p>4ª</p> <p>Não quer ser líder porque enxerga os seguintes elementos externos com possível impacto direto e/ou indireto sobre si</p>	<p>Escrutínio intenso das ações e/ou decisões</p>	<p>Monitoramento e supervisão por parte da imprensa, órgãos de controle etc.</p>
<p>5ª</p> <p>Não quer ser líder porque enxerga o Custo x Benefício desfavorável em relação ao...</p>	<p>Impacto na vida pessoal</p> <p>Impacto na vida profissional</p> <p>Custo x benefício financeiro</p> <p>Impacto físico-emocional negativo</p> <p>Assédio, ciúmes, oposição e/ou sabotagem</p> <p>Receio de possíveis punições e/ou prejuízos</p>	<p>Como as ações e decisões dentro do ambiente de trabalho impactam a vida pessoal do servidor</p> <p>Como as ações e decisões dentro do ambiente de trabalho impactam a carreira profissional do servidor</p> <p>Quais elementos financeiros são levados em conta pelo servidor para aceitar ou rejeitar uma posição de liderança</p> <p>Quais impactos físico-emocionais são sentidos pelo servidor relacionados ao trabalho</p> <p>Situações ocorridas no ambiente de trabalho relacionadas à atuação do líder</p> <p>Quais possíveis consequências negativas são levadas em conta pelo servidor para aceitar ou rejeitar uma posição de liderança</p>

Na tabela acima foi feita a conexão com as teorias da seguinte forma: duas categorias estão diretamente relacionadas às pessoas e aos perfis do líder e do seguidor, a saber as 2ª e 3ªs categorias, “Não quer ser líder porque vê em si as seguintes ausências de competências para liderar” e “Não quer ser líder porque enxerga as seguintes deficiências estruturais, institucionais e/ou organizacionais em seu local de trabalho”, respectivamente. A 5ª categoria, “Não quer ser líder porque enxerga o Custo x Benefício desfavorável em relação ao...”, está em conexão com a motivação para liderar e, por fim, as 1ª e 4ª categorias, “Não quer liderar porque sente uma forte afetividade negativa relacionadas à liderança que se expressa em forma de...” e “Não quer ser líder porque enxerga os seguintes elementos externos com possível impacto direto e/ou indireto sobre si”, respectivamente, surgiram de modo independente das primeiras teorias utilizadas no Referencial Teórico, apontando para um elemento novo que poderá ser investigado em futuros trabalhos.

4. Resultados Obtidos

Neste tópico serão apresentadas algumas das falas dos entrevistados em conexão com o que foi descrito na categoria central, vide Tabela 2, à qual elas foram associadas. Essas categorias centrais também foram conectadas às teorias abordadas no Referencial Teórico, e cada frase a ela associada aponta para uma relação cruzada entre frase-categoria-teoria, em que esse relacionamento possa lançar luz sobre o que se está tratando neste trabalho: antecedentes e mecanismos da aversão à liderança. E são esses antecedentes e mecanismos que as frases escolhidas, associadas com as categorias, tanto as que vieram das teorias como as que surgiram independente delas, devem apontar agora.

A primeira categoria central expressa um sentimento de aversão à liderança que foi captado durante as entrevistas com os servidores, não estando diretamente conectada com as teorias compiladas, sendo uma categoria que emergiu dos dados das entrevistas (CHARMAZ, 2014). A descrição dessa categoria é “Não quer liderar porque sente uma forte afetividade negativa relacionadas à liderança que se expressa em forma de...” possui as seguintes subcategorias: a) Afeto negativo / falta de vontade / falta de motivação e b) Emoções morais (Medo, Culpa, Vergonha, Constrangimento). Os elementos simbólicos da subcategoria a) são os seguintes: Não querer assumir, esquiva, falta de desejo, desmotivação, inadequação, enquanto os da subcategoria b) são: Exposição pessoal, sentimento de culpa, medo ou vergonha. A seguir, alguns exemplos de frases que foram encaixadas nessa categoria:

“As pessoas não querem assumir função de liderança, não querem assumir função...”

“Então, não quero ser substituto, eu quero ser orelha aqui mesmo. Vou fazer meu trabalho, não vou ficar de sacanagem com ninguém mais. Mas estou bem desmotivado. É uma bomba relógio que, em algum momento, se alguém não conseguir desarmar, ela vai explodir.”

“Mas não seria algo, ah, tenho vontade hoje de ser líder. Pode ser, talvez, em função até mesmo do trauma, mesmo, da experiência ruim que gera um medo de que aconteça de novo, entendeu?”

A segunda categoria central reflete um sentimento de inadequação para assumir um cargo de chefia e foi conectada com a teoria da pessoa e do perfil do líder (*claim e grant*) (DERUE; ASHFORD, 2010). Essa categoria é descrita como “Não quer ser líder porque vê em si a(s) seguinte(s) ausência(s) de competência(s) para liderar” e é desdobrada nas subcategorias c) Técnicas / Burocráticas, cujos elementos simbólicos são: Competências relacionadas ao trabalho burocrático realizado pela área; d) Gerenciais, com os seguintes elementos simbólicos: Competências relacionadas ao trato com pessoas e/ou equipes, e; e) Estratégicas / Políticas, com seus respectivos elementos simbólicos: Competências relacionadas ao desempenho, metas e resultados da equipe e/ou organização. As frases que ilustram o que ocorre dentro dessa categoria são:

“É, e assim, é como se eu tivesse tão sugada com o meio, com a execução em si, que eu não conseguia planejar. E aí eu me cobrava que eu não estava sendo uma boa chefe. Se eu não conseguia planejar, se eu estava tão envolvida com a execução, então não sirvo pra estar aqui também.”

“Eu estou precisando de gente, eu preciso convencer as pessoas a trabalharem comigo, as pessoas têm medo de vir trabalhar comigo porque vão trabalhar mais.”

“E as demandas geralmente vem tortas. Ninguém sabe o que quer, só te dão o tema, o prazo e acabou. Você que se vire pra entregar um bom trabalho com isso. Geralmente as encomendas começam em Ministro, aí passa pro secretário executivo, que passa pro secretário, que passa pro seu diretor, que passa pro seu coordenador, que passa pro chefe, que não tem ninguém pra passar.”

A terceira categoria central, assim como a anterior, também está conectada com a teoria de quem lidera e quem segue (DERUE; ASHFORD, 2010), dos papéis que o líder e o seguidor exercem e de como eles se relacionam durante a execução dos trabalhos. Nessa categoria, sua descrição é “Não quer ser líder porque enxerga as seguintes deficiências estruturais, institucionais e/ou organizacionais em seu local de trabalho”, ela está detalhada nas subcategorias f) Política Organizacional ou Planej. Estratégico Deficiente, com os seguintes elementos simbólicos: Deficiências estruturais e/ou orgânicas da organização; g) Pressão por desempenho e/ou resultados e os elementos simbólicos são: Como o servidor enxerga as cobranças e/ou pressões sobre si em relação

ao trabalho; h) Atuação da Chefia Superior e seus elementos simbólicos são representados pela seguinte frase: Como o comportamento do superior influencia e interfere no ambiente de trabalho; e i) Política de capacitação inadequada e é representada pelos seguintes elementos simbólicos: Falta de cursos, treinamento e/ou de uma política clara de capacitação dos servidores. As frases que apontam como os entrevistados enxergaram essa situação em seu cotidiano profissional são:

“Eu fiquei lá um ano e seis meses, em que eu entrava pouco antes do meio-dia e saía às sete horas da noite. Eu dava bom dia e dava boa noite e não falava com mais ninguém. E as pessoas que trabalhavam com isso faziam Control C, Control V de cada um dos valores pra cada uma das células respectivas. Ele formado no ITA, ou seja, não é um idiota, ficou indignado de ter que ficar fazendo Control C, Control V, esse tipo de coisa.”

“A Administração pública precisa respeitar o princípio da legalidade. Mas a legalidade e as múltiplas possibilidades de interpretação das normas fazem com que as pessoas fiquem esperando comandos, entendeu? Então, exige por um lado que você seja inovador, ágil e tal. Aí quando você começa a ser inovador, que aí você vai cometer erros, eles vêm com a martelada na cabeça. Elas se sentem inseguras em tomar decisões.”

“Se eles não quiserem fazer, eles podem ir empurrando, empurrando, empurrando e eu não vou ter muitas ferramentas. E aí, parênteses, outros gestores e amigos meus do TCU retratam o mesmo problema, “cara, eu tenho dificuldade com um cara que não quer trabalhar. Ele não entrega e não justifica e fica por isso mesmo.”

“O chefe, ele não pressionava, mas ele também não me auxiliava no sentido de que ele não filtrava demanda. Todas as demandas eram importantes. Tudo a gente tinha que fazer. Me causava uma angústia, porque eu ficava vendo as coisas atrasadas. E aí ele me cobrava dos prazos de tudo, né?”

“A gente não é preparado pra ser chefe aqui no órgão, pelo menos eu tenho essa percepção. A gente aprende muito no dia a dia. A administração, de modo geral, a administração pública poderia te oferecer isso, ensinar que o chefe precisaria delegar mais, em vez de ter que aprender com os próprios erros. Algo que possa reduzir a curva de aprendizado e as dores de ser chefe.”

A quarta categoria, assim como a primeira, também emergiu dos dados e não se refletiu nas teorias, permanecendo ao lado da primeira categoria como um item à parte. Essa categoria aponta elementos externos à organização e é expressa pela frase “Não quer ser líder porque enxerga os seguintes elementos externos com possível impacto direto e/ou indireto sobre si”, com sua subcategoria j) Escrutínio intenso das ações e/ou decisões, representada pelos elementos simbólicos do tipo: Monitoramento e supervisão por parte da imprensa, órgãos de controle etc. Essa categoria pode ser ilustrada pelas seguintes frases:

“Pressupõe-se que o gestor público está de má fé e que tem que provar que tem boa-fé em estar ali entendeu? Então, acho que são esses dois aspectos que contribuem bastante para a aversão a liderança na administração pública.”

“E um legado devastador para administração pública do lavajatismo é exatamente essa questão cultural da presunção de culpa. A culpa presumida do servidor de tomar a decisão A, B ou C.”

A quinta e última categoria está relacionada aos impactos causados pelo exercício da liderança, com estreita relação com a motivação para liderar que, na maioria das vezes, se torna uma motivação para não querer liderar, sendo a categoria com o maior número de frases associadas. Sua descrição é “Não quer ser líder porque enxerga o Custo x Benefício desfavorável em relação ao...” e suas subcategorias são: k) Impacto na vida pessoal; l) Impacto na vida profissional; m) Custo x benefício financeiro; n) Impacto físico-emocional negativo; o) Assédio, ciúmes, oposição e/ou sabotagem, e; p) Receio de possíveis punições e/ou prejuízos, com os seguintes elementos simbólicos, respectivamente: Como as ações e decisões dentro do ambiente de trabalho impactam a vida pessoal do servidor; Como as ações e decisões dentro do ambiente de trabalho impactam a carreira profissional do servidor; Quais elementos financeiros são levados em conta pelo servidor para aceitar ou rejeitar uma posição de liderança; Quais impactos físico-emocionais são sentidos pelo servidor relacionados ao trabalho; Situações ocorridas no ambiente de trabalho relacionadas à atuação do líder, e; Quais possíveis consequências negativas são levadas em conta pelo servidor para aceitar ou rejeitar uma posição de liderança. A seguir serão apresentadas frases que ilustram cada uma dessas subcategorias,

“E acaba impactando, porque são muitas demandas e tem um impacto direto na minha vida pessoal. Eu tinha uma qualidade de vida pessoal antes de ser chefe que eu não tenho hoje.”

“Que não é compensada pelo que você recebe financeiramente. O custo-benefício é desfavorável. Mil e quinhentos reais [valor do DAS 1), não compensa. Só a sessão de terapia é duzentos.”

“Quando eu assumi a equipe, o nível de ansiedade começou a subir e foi até o momento em que meu sono começou a ser afetado e minha saúde também. E acabava sobrecarregando e levando isso pra casa.”

“Quando você assume, vai ter que assumir isso tudo aqui, a responsabilidade agora vai ser minha, eu vou ter que definir. O sucesso vai depender exclusivamente de mim. Até mesmo, independente do meu filho, eu já só em pensar em assumir aquela coordenação geral, eu já palpitava. Tanto que até eu falando com você agora, eu estou relembrando e estou somatizando aqui no corpo.”

“Porque o tratamento era diferente. Entendeu? Elas é... Cara, eu sofri assédio moral, assédio sexual... Eu sofri assédio de tudo que você possa imaginar. Boicote com as coisas que eu fazia, que sumiam documentos importantes. A minha vida não foi fácil.”

“Perder o cargo, sofrer alguma sanção administrativa do tribunal de contas, e mais do que isso também... Uma multa também, alguma coisa assim.”

Além do que foi citado, os dados que surgiram das entrevistas e, posteriormente, analisados em conexão com as teorias de *leadership*, *managership*, *followership* e *motivation* sugerem que o fenômeno da aversão à liderança está correlacionado às figuras do líder e do seguidor, dos comportamentos que são esperados de cada um deles, dentro de suas respectivas áreas de atuação, e de como eles decidem agir ou reagir em determinadas situações, que podem ser aquelas do cotidiano ou que exijam algum tipo de ação ou decisão mais assertiva. É possível, então, a partir dos dados das entrevistas, estender a análise e identificar uma matriz 4x4 líder-servidor no eixo horizontal, em contraposição a situações sim ou não, de modo que essa matriz permite quatro situações possíveis: o líder que é também um seguidor (sim/sim); o líder que não é seguidor

(sim/não); o seguidor que não é líder (não/sim), e; aquele que nem é líder e nem seguidor (não/não). Essas situações serão exploradas a seguir.

A situação do líder também seguidor (L sim x S sim)

Um relato comum dentre os participantes é o fato de eles destacarem o papel de "ser um líder" em seu local de trabalho. Essa compreensão da liderança foi expressa por meio de descrições relacionadas às competências adquiridas e à função exercida, especialmente aquelas que são fruto do conhecimento e da experiência e que estão atuando em conjunto com o papel de seguidor:

'Liderar também é sobre satisfação pessoal. Acredito que, quando você está na liderança, você tem um pouco mais de poder para pegar os projetos que acredita e levá-los adiante. Envolve as pessoas. É também uma questão de legado, de propósito.(...) De mudar as coisas. Eu influencio as pessoas que estão acima de mim, ao mesmo tempo em que tenho seguidores que acreditam e se unem em torno desse objetivo.'

'Liderar é mais fácil quando você realmente tem, além de seguidores, pessoas ao seu lado. Tenho dificuldade em influenciar meus pares, meus colegas do dia a dia, porque estão todos na zona de conforto. Para mim, acho que não é nem uma zona de conforto. Pra mim, eles estão embaixo da árvore, na sombra, esperando as coisas acontecerem. Mas eu sigo o interesse público. Eu tenho minha própria responsabilidade enquanto líder.'

"Eu vejo como é onde vivo, mas sei que não é assim para todos. Então eu tenho muita autonomia, porque a gente não tem muito esse negócio de patrão, né? Você até tem a figura (cargo) do diretor, mas é você que controla o seu horário, você que tem a responsabilidade. E cumprimos os nossos deveres... Resumindo, lideramos e, ao mesmo tempo, também seguimos enquanto trabalhamos.'

A situação do líder, mas não seguidor (L sim x S não)

Os participantes expressaram também a existência de um processo visível de liderança, mas que ocorre em termos gerenciais. A compreensão dessa liderança ocorre por meio de descrições relacionadas à tomada de decisão e à posição formal dos cargos de chefia e não como resultado de suas habilidades pessoais, mas como uma condição

necessária para a continuidade dentro da organização. Nesse sentido, a posição de liderança foi descrita como meramente normativa e sem que houvesse outras ações visíveis do chefe atuando como seguidor:

“Ser líder é aterrorizante. Apavora qualquer pessoa assumir qualquer função de liderança (gerente). É sobre ter que tomar decisões. Aquelas bem difíceis e o tempo todo. As pessoas não dormem se tiverem que tomar uma decisão. Eu só quero sobreviver. Passamos nossos dias tentando lidar com isso. Não importa o que eu sei ou o que eu penso porque, no fim das contas, eu tenho que assinar algo.”

‘(...) É triste ver um talento se perder, né? Uma pessoa que tem boa capacidade técnica perde a oportunidade de assumir um papel de liderança por causa da burocracia. É só mais uma posição. Sem envolvimento. Temos que desenvolver um mecanismo de instinto de sobrevivência e é assim que funciona. Ninguém para seguir. Nenhum líder.’

A situação do seguidor que não é líder (L não x S sim)

Os dados também sugerem situações relacionadas à existência de seguidores que estão ora associados à liderança, ora desvinculados dela. E algumas dessas situações envolviam seguidores que poderiam ser considerados líderes em potencial – seja pelo critério da antiguidade ou por deter habilidades de líder – assim como seguidores que ou estavam evitando ou simplesmente com medo de exercer funções de liderança. Essa situação foi expressa nas falas a seguir:

‘Acho que não tenho tanta inteligência emocional para lidar com as pessoas. Acho que talvez eu realmente deva me ater mais à parte técnica de qualquer maneira. Ser chão de fábrica mesmo. Eu sei que isso [liderar] não é bom para mim.’

‘Para quem tem um pouco menos de conhecimento do que eu sobre certos limites, é assustador. As pessoas não querem assumir um papel de liderança, não querem assumir um papel... As pessoas pensam: “eu não quero dor de cabeça, então vou evitar”. As pessoas se recusam categoricamente a assumir esses cargos, porque eles (nós) estão realmente apavorados.’

'Na verdade, é uma visão bastante míope, certo? Existe uma miopia nas pessoas, elas enxergam unicamente a posição, de forma superficial, e não pesam os interesses. Eu vejo que é sobre seguir o interesse público, então me deixe fazer meu trabalho e seguir o que acredito, meus valores e minhas motivações. E não é sobre ser apenas um chefe. E é por isso que não quero.'

'O próprio serviço público, no Brasil, não se enquadra muito no perfil de motivador, engajador, de se buscar um propósito. Para mim, a escolha da carreira pública tem muito a ver com o dever cívico. Mas não aqui, não agora. Eu mesmo fiz essa escolha por dois motivos: qualidade de vida e salário. Mas por enquanto. Eu percebo que para eu cumprir esse dever eu não posso ser um líder. É impossível conciliar isso.'

A situação do nem é líder e nem é seguidor (L não x S não)

E, finalmente, os dados apontam para a existência de uma zona de aparente indiferença em relação tanto a liderar como a seguir. As falas traduziam percepções e sentimentos envolvendo um certo distanciamento, falta de sentido e de identificação e até mesmo algum nível de desmotivação. Os participantes descreveram a necessidade de ativar o modo de sobrevivência porque precisavam do trabalho para se manterem financeiramente. De certo modo, parece haver uma similaridade com a situação do líder que não é seguidor, mas que atingiu um nível mais alto em relação àquela primeira situação:

'Tem essa ideia do cara que vai, senta lá e faz aquele 'arroz com feijão' sem se comprometer com nada. Na hora de ir embora, ele levanta, vai embora e pronto, acabou. No dia seguinte, a mesma coisa. Não se tem a visão do todo e isso não faz a mínima diferença.'

“As pessoas não querem assumir nenhuma responsabilidade. As pessoas não querem colocar seus nomes em lugar algum. Você não quer... você não quer nada. Só quer trabalhar para pagar as contas. É uma aversão completa. Mas nós aceitamos porque não queremos nos dedicar muito nisso, no fim das contas. Não há uma razão para insistir nisso.’

5. Conclusão

A literatura que trata de temas relacionados à liderança, bem como o senso comum expresso em uma das falas das entrevistas, cujo exemplo está a seguir, vem sublinhando uma das principais vantagens quando se exerce um papel de liderança nas organizações, que é o de causar um impacto e deixar um legado (BASTARDOZ; VAN VUGT, 2019):

“Porque eu considero que, quando se está na liderança, você tem um pouco mais de poder de levar os projetos que você acredita à frente. Questão de legado, propósito. De deixar a minha marca. Falarem: “isso aqui, esse trabalho foi o Fulano que fez. Esse projeto foi o Fulano que encabeçou e que conduziu.””

Portanto, a identificação do fenômeno de aversão à liderança soa paradoxal e levanta algumas questões pertinentes, duas das quais se tentou responder neste artigo: quais são os antecedentes e quais os mecanismos que lhe estão conferindo forma e vigor. Essas questões apontam que o estudo desse fenômeno da aversão à liderança é digno da atenção dos pesquisadores que se dedicam aos temas liderança, *followership*, *managership* e *partnership*, e importante também para a Alta Administração Pública do Brasil que lida com planejamento e gestão estratégica que, para além de conhecer o problema quando ele ainda não fugiu de controle e pode ser mitigado, poderá formar parcerias estratégicas com a Academia no sentido de pesquisar maneiras de endereçá-lo.

Desse modo, este artigo traz algumas proposições cuja intenção é chamar a atenção tanto de pesquisadores como de gestores públicos para esse fenômeno que está ganhando cada vez mais corpo entre servidores públicos e que precisa ser melhor compreendido para ser, então, adequadamente tratado. Espera-se também, que novas pesquisas venham suprir lacunas teóricas deste artigo e apontem possíveis soluções práticas e viáveis para a Alta Administração Pública:

1. As conhecidas recompensas do passado associadas ao exercício da liderança, tais como retorno financeiro, prestígio, status e autonomia decisória já não exercem o mesmo efeito de outrora sobre os servidores públicos, demandando novas abordagens não apenas para atrair, como para manter os servidores em posições de liderança, abordagens que contemplem mas não se restrinjam unicamente ao aspecto financeiro;

2. As posições intermediárias de liderança, justamente as que oferecem baixo retorno financeiro relativo, concentram maior cobrança por resultados e geram maior pressão sobre o desempenho parecem ser, de acordo com as falas dos entrevistados, aquelas que apresentam o nível mais elevado de aversão, cujos impactos organizacionais em cascata poderão ser os mais difíceis de serem gerenciados e que vão demandar ações corretivas e preventivas tão cedo quanto possível;
3. Parece haver, em grau ainda desconhecido, uma relação entre como o servidor se enxerga enquanto líder ou seguidor e os tipos de ações e relacionamentos entre esses dois papéis, sugerindo a necessidade de uma ação investigativa para identificar qual é o perfil do líder ou do seguidor, de modo a potencializar uma parceria exitosa ou, por outro lado, ajudar a mitigar possíveis conflitos, assim como a realização de ações imediatas que enderecem situações atuais cuja intervenção se fizer necessária, seja para melhorar o desempenho ou para equacionar um conflito;
4. A Administração Pública, por sua natureza altamente normativa, não reconhece e nem premia de modo regular as ações e iniciativas voltadas a desenvolver e fortalecer questões como legado, propósito, realização e satisfação no trabalho, restringindo-se, na maioria das vezes, a cargos e promoção funcional cuja remuneração seria vista, *per se*, como a recompensa natural. Esse modelo, nas falas dos entrevistados, se mostra desgastado e aponta para uma necessária adequação ou correção frente os desafios e particularidades que o momento atual nos apresenta.

6. Referências Bibliográficas

AFSAR, B.; MASOOD, M. **Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses**. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 54, n. 1, p. 36–61, 2018.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, p. 978853097474–9, 2008.

ARAIN, G. A.; HAMEED, I.; CRAWSHAW, J. R. **Servant leadership and follower voice: the roles of follower felt responsibility for constructive change and avoidance-approach motivation**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 28, n. 4, p. 555–565, 2019.

BAKER, S. D. **Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 14, n. 1, p. 50–60, ago. 2007.

BASTARDOZ, N.; VAN VUGT, M. **The nature of followership: Evolutionary analysis and review**. *The Leadership Quarterly*, v. 30, n. 1, p. 81–95, fev. 2019.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. [s.l.] sage, 2014.

CROSSMAN, B.; CROSSMAN, J. **Conceptualising followership – a review of the literature**. *Leadership*, v. 7, n. 4, p. 481–497, nov. 2011.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. **WHO WILL LEAD AND WHO WILL FOLLOW? A SOCIAL PROCESS OF LEADERSHIP IDENTITY CONSTRUCTION IN ORGANIZATIONS**. *Academy of Management Review*, p. 22, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Leadership style: Attitudes and behaviors**. 1982.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (EDS.). **Handbook of constructionist research**. New York: Guilford Press, 2008.

KARK, R.; VAN DIJK, D. **Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes**. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 500–528, abr. 2007.

KELLERMAN, B. **How followers are creating change and changing leaders**. Boston, MA: Harvard Business School, 2008.

MATSHOBA-RAMUEDZISI, T.; DE JONGH, D.; FOURIE, W. **Followership: a review of current and emerging research**. Leadership & Organization Development Journal, n. ahead-of-print, 2022.

MUGHAL, Y. H.; KAMAL, S. (EDS.). **Servant Leadership Styles and Strategic Decision Making**: [s.l.] IGI Global, 2019.

PEARCE, J. L. **Apathy or self interest? the volunteer's avoidance of leadership roles**. Journal of Voluntary Action Research, v. 9, n. 1–4, p. 85–94, 1980.

PLACHY, R. J.; SMUNT, T. L. **Rethinking managership, leadership, followership, and partnership**. Business Horizons, v. 65, n. 4, p. 401–411, jul. 2022.

YANG, I.; LI, M. **Can absent leadership be positive in team conflicts? An examination of leaders' avoidance behavior in China**. International Journal of Conflict Management, 2017.

ZHANG, X.; ZHOU, J. **Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism**. Organizational behavior and human decision processes, v. 124, n. 2, p. 150–164, 2014.