

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CÁSSIO LUTZ DO CANTO**

**AUTONOMIA E CONTROLE NOS PROCESSOS DE LIDERANÇA DE EQUIPES  
CORPORATIVAS**

Porto Alegre

2021

CÁSSIO LUTZ DO CANTO

**AUTONOMIA E CONTROLE NOS PROCESSOS DE LIDERANÇA DE EQUIPES  
CORPORATIVAS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz

Porto Alegre  
2021

## RESUMO

O tema de estudo deste trabalho é a relação de autonomia e controle entre líder e liderados em equipes corporativas, dentro de um contexto de mudanças no mundo do trabalho atual. O objetivo geral é compreender como a autonomia e o controle estão ocorrendo atualmente nos processos de liderança de equipes corporativas, através de um estudo quantitativo de cunho exploratório e descritivo. Foi realizada uma pesquisa com amostra de 135 trabalhadores através de questionário digital, sendo 61 homens (45,2%) e 74 mulheres (54,8%). Para análise da mesma, foram calculadas as médias, desvios-padrão e Análises Univariadas de Variância (ANOVA). A partir dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que as relações de autonomia e controle ocorrem de maneira diferente de acordo com questões como áreas de atuação e internacionalização da organização, por exemplo. E, também, que estão passando por mudanças possivelmente influenciadas pelo contexto de mudanças no cenário em que estão inseridas as organizações foco deste estudo.

**Palavras-chave:** Liderança. Autonomia. Gestão.

## **ABSTRACT**

The subject of study of this work is the relation of autonomy and control between leaders and followers in corporate teams, within a context of changes in their current work environment. The general objective is to understand how autonomy and control are currently occurring in the leadership processes of corporate teams, through an exploratory and descriptive quantitative study. A survey was carried out with a sample of 135 workers through a digital questionnaire, being 61 men (45.2%) and 74 women (54.8%). For its analysis, means, standard deviations and Univariate Analyzes of Variance (ANOVA) were calculated. From the results of the research it was possible to conclude that the relations of autonomy and control occur differently according to issues such as areas of activity and internationalization of the organization, for example. And, that they are going through changes possibly influenced by the context of changes in the environment in which the organizations that are the focus of this study are inserted.

**Keywords:** Leadership. Autonomy. Management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados sociodemográficos e laborais dos participantes.....	17
Tabela 2 - Médias e desvio-padrão da Escala de Autonomia na amostra geral (n = 135)....	23
Tabela 3 - Análise Univariada de Variância do Índice Geral de Autonomia.....	27
Tabela 4 - Post-hoc de grupos estatisticamente significativos na ANOVA (método Bonferroni) .....	29

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 COMPLEXIDADE E PENSAMENTO SISTÊMICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3 LIDERANÇA.....</b>	<b>13</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>5 MÉTODO.....</b>	<b>17</b>
5.1 PARTICIPANTES.....	17
5.2 INSTRUMENTOS.....	21
5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	21
5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	21
5.5 PROCEDIMENTOS E CUIDADOS ÉTICOS.....	22
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>7 DISCUSSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE PERGUNTAS DO FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema de estudo deste trabalho é a relação de autonomia e controle entre líder e liderados em equipes corporativas, dentro de um contexto de mudanças no mundo do trabalho atual. Para isso, explora: os conceitos de controle e autonomia, como eles se opõem e complementam entre si, o histórico dessa dicotomia no contexto organizacional e o quanto esse contexto vêm sofrendo alterações nos últimos anos, exigindo também alterações nos processos de liderança que definem essa relação de controle e autonomia entre líder e liderados.

A autonomia e o controle exercidos na relação entre líder e liderados em equipes corporativas representam um paradoxo, uma oposição de ideias. Quanto maior o controle por parte do líder, menor a autonomia do liderado - e vice-versa. E nesse paradoxo, ambos os lados possuem importância e benefícios claros. Por um lado, o controle é um mecanismo que busca dar maior previsibilidade, padronização e confiabilidade em relação a processos e entrega de resultados. Busca minimizar o erro e garantir máxima eficiência em situações onde o melhor caminho é sabido e deve ser executado com o máximo de precisão. Por outro lado, a autonomia promove a motivação dos liderados, o senso de pertencimento, permite o desenvolvimento dos mesmos e maior agilidade em tomadas de decisão que passam a acontecer de forma menos centralizada. Os benefícios de um são exatamente o que falta no outro - podendo, portanto, serem percebidos como duas faces de uma mesma moeda, um complemento necessário.

Essa dicotomia, conceito filosófico do platonismo que significa que partes opostas se completam, pode ser percebida a partir do processo de industrialização, em que esses dois aspectos ocorriam de formas bem distintas. O controle passou a ser conceito-chave influenciando as melhores práticas de negócios que buscavam maior eficiência de produção em escala e redução de custos, com um alto poder de barganha na relação empregado-empregador devido à baixa qualificação disponível no mercado e uma proporção relativamente pequena de empresas disputando essa força de trabalho, quando comparado com os dias atuais. Esse contexto caracterizava uma clara relação de poder entre o detentor dos meios de produção (empresa) e seus responsáveis (líderes organizacionais) frente aos trabalhadores (liderados). E essa relação de poder era fortemente sustentada no controle, tão

importante e eficaz para a construção dos negócios no seu contexto da época. Por consequência, a autonomia dos liderados era mínima ou nula, sem liberdade de decisões individuais, mesmo referentes a aspectos mais básicos como vestimenta (necessidade de uniformes), horários de trabalho (rigorosamente controlados), processos (rigidamente definidos e cobrados), entre outros. Conforme Cecílio (1999):

Mecanismos de controle são o poder manifesto nas organizações. Pode-se assumir, assim, que uma boa possibilidade de estudar a temática do poder nas organizações é desvelar como se estabelecem tais mecanismos de controle, que circuitos assumem, em que arranjos e formas de relação concretas eles se revelam nas vidas das organizações. Também é possível afirmar que, mesmo que por negação, a temática da autonomia está tratando da temática do poder. Falar em autonomia é também falar do exercício do poder, mas em outros circuitos, outros arranjos: distribuição, desconcentração, capilarização do poder (CECÍLIO, 1999, p. 318).

A autonomia, por outro lado, não se trata de eliminar as regras mas sim da capacidade de discernimento para avaliar a melhor opção em cada situação, desprendidos de regras pré-estabelecidas (JUBRAM, 2012). Jubram (2012) define ainda como a oposição de quem não possui autonomia o sujeito que não consegue tomar decisões por si só, o que não necessariamente signifique desobedecer normas e o que também não está unicamente relacionado à sua capacidade mas também às permissões a ele concedidas. Na literatura especializada de Fleming (2005) encontra-se a autonomia definida como a capacidade para pensar, sentir, tomar decisões e agir por conta própria. Já no senso comum, a autonomia pode ser definida como uma condição de ser independente ou autogovernar-se (SPEAR; KULBOK, 2004). Noom (1999) define a autonomia como a habilidade para dirigir a própria vida, definir metas e habilidade para regular as próprias ações.

No ano de 2020, o mundo do trabalho está vivendo um contexto inédito para a atual geração de líderes organizacionais. A declaração de pandemia global publicada pela Organização Mundial da Saúde (WHO, 2020) com a disseminação do novo coronavírus e da doença COVID-19, alterou comportamentos da sociedade em geral, afetando também o âmbito do trabalho de forma significativa. As medidas oficiais de distanciamento social impuseram um novo cenário interno para as organizações, de trabalhadores fora de seus escritórios e sem contato presencial com seus pares, superiores e subordinados. Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (SALUM; COLETA, 2020) realizada no mês de abril de 2020, 46% das

pequenas, médias e grandes empresas brasileiras aderiram ao formato de trabalho à distância, conhecido como *home office*. Com isso, surge a necessidade de alteração de processos internos que dependiam de interação humana presencial, maior necessidade de sistemas de comunicação entre funcionários que não podem mais compartilhar o mesmo espaço de trabalho e assim fazer uso de diálogos e reuniões presenciais. Também de forma ampla, no ambiente organizacional estão surgindo reduções nos níveis de demanda por determinados produtos e serviços e aumento em outros. Os relatórios setoriais do varejo, por exemplo, apontam redução de 21,3% no faturamento total do varejo, no período entre 01/03/2020 e 19/09/2020, conforme o Boletim Cielo do Varejo (CIELO, 2020). Em resumo, uma mudança impactante no contexto da sociedade está impondo diversas mudanças no contexto do mundo de trabalho, no qual as organizações estão inseridas. E elas se aplicam tanto no contexto interno das organizações, afetando os processos de gestão do trabalho e de pessoas, quanto no contexto externo, afetando as relações com clientes, canais de venda e distribuição e até mesmo estratégia de produtos.

Esse contexto tem especial impacto nos líderes organizacionais, nos quais recai a responsabilidade de conduzir times e organizações em cenários desconhecidos. Se torna essencial, portanto, entender que liderança não está necessariamente vinculada a cargos, mas sim à capacidade de influenciar pessoas. Segundo Yukl (2006), a liderança pode ser entendida tanto como um papel especializado quanto como um processo de influência. E, de acordo com Bass (1990), líder pode ser definido como um agente de mudança que influencia as pessoas e de uma forma maior do que é influenciado por elas. Além disso, são líderes os que são capazes de ler o cenário ao seu redor e identificar no seu meio-ambiente as exigências e necessidades da situação (GUEST; HERSEY; BLANCHARD, 1980). Em um cenário inédito, para o qual não existem ainda respostas claras e sabidas, a liderança cada vez menos se trata de dar respostas e mais em influenciar pessoas e envolvê-las para a descoberta de novos caminhos e construção de novas soluções.

A pandemia, porém, não é o começo dessas mudanças. Desde o início do século, pesquisadores já citavam mudanças estruturais na economia, trazidas pelas revoluções tecnológicas da computação e dos meios de comunicação (REGINE; LEWIN, 2000). Morin (1991) e a complexidade vêm ainda antes:

Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal. Mas então a complexidade apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem no caos, da ambiguidade, da incerteza... Daí a necessidade, para o conhecimento, de pôr ordem nos fenômenos ao rejeitar a desordem, de afastar o incerto, isto é, de selecionar os elementos de ordem e de certeza, de retirar a ambiguidade, de clarificar, de distinguir, de hierarquizar... Mas tais operações, necessárias à inteligibilidade, correm o risco de torná-la cega se eliminarem os outros caracteres do complexus; e efetivamente, como o indiquei, elas tornam-nos cegos (MORIN, 1991, p.17).

Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p. 29), também nos ajudam a identificar essas mudanças de cenário, caracterizando e opondo o que chamam de “paradigmas industriais”, oriundos da revolução industrial, e “paradigmas do conhecimento”, destacando-se a oposição entre “paradigma de previsibilidade/estabilidade” versus o “paradigma de imprevisibilidade/instabilidade”, do qual deriva a ideia de incerteza, tão presente no contexto atual. A questão é que a pandemia global do coronavírus foi um episódio amplo e democrático, que exigiu em larga escala a capacidade dos líderes em serem ágeis e adaptarem seus times e organizações a um novo cenário para sobreviver. E, colocando essa capacidade à prova, demonstrou que, apesar de o contexto organizacional exigir, há anos, uma abordagem diferente de liderança, ainda não está claro se os líderes organizacionais no Brasil entendem como agir nesses novos paradigmas. Afinal, a geração atual de líderes foi formada na sua maioria em um modelo escolar e acadêmico fortemente influenciado pela revolução industrial. Conforme Ribeiro (1993), as ideias de eficiência, segmentação, controle e linearidade influenciaram a concepção dos modelos de ensino que perduram até hoje nas instituições de ensino que vão de escolas a universidades. É necessário melhorar, qualificar e desenvolver melhores estratégias de formação para os líderes. Apesar de não ser este o foco deste trabalho, se entende fundamental debater melhores condições para desenvolver líderes que contemplem um mundo do trabalho complexo e incerto.

Em contextos de incerteza, a liderança transformadora e o clima organizacional definido pela mesma possuem uma influência significativa e positiva na performance do trabalho (ASBARI et al, 2020). E assim, são necessárias intervenções por parte das áreas de gestão de pessoas das empresas, uma vez que é necessário que as lideranças ajustem suas competências rapidamente para tomar decisões em um ambiente desafiador e lidar com as necessidades aceleradas dos seus colaboradores (DIRANI et al, 2020). A quantidade de mudanças e a velocidade

com que estão surgindo traz um novo paradigma de contexto organizacional, reduzindo a previsibilidade das situações de mercado impostas pelo cenário externo às organizações.

Em um cenário de mudanças, que se distancia das características de contexto que favoreciam o controle em detrimento da autonomia na relação entre líder e liderados, fica a pergunta: como autonomia e controle estão ocorrendo nos processos de liderança em equipes corporativas?

A intenção originária deste estudo foi a de produzir conhecimento sobre como as relações de autonomia e controle entre líder e liderados de equipes corporativas estão ocorrendo e analisar essas relações para determinar se existem novos caminhos possíveis para que aconteçam de forma mais adequada ao atual cenário organizacional. Se refere a como os líderes podem atuar para garantir a sobrevivência de suas organizações em ambientes instáveis, que trazem desafios ainda novos sobre a atuação de líderes conduzindo times e empresas. Este conhecimento tem por finalidade obter respostas ainda desconhecidas sobre essa relação, exigidas em um contexto recente de mudanças no ambiente de negócios. E assim orientar esses líderes de uma forma mais clara e estruturada, como estavam acostumados em um contexto de paradigmas anteriores.

Pretende-se que os resultados deste estudo sejam disseminados através de trabalhos de consultoria e capacitação realizados pelo autor e seus associados no desenvolvimento de líderes corporativos de empresas de pequeno, médio e grande porte nas regiões sul e sudeste do Brasil, visando prepará-los para conduzir seus times e empresas de forma mais alinhada a um ambiente externo cada vez mais instável.

## 2 COMPLEXIDADE E PENSAMENTO SISTÊMICO

A complexidade e o pensamento sistêmico trazem luz à interligação e necessidade de coexistência de dualidades como a de autonomia e controle. Se torna assim uma revisão teórica pertinente a esse estudo porque permite compreender a natureza dessa relação e auxilia a identificar como ela pode ocorrer no âmbito organizacional.

O pensamento de Edgar Morin exige ser compreendido a partir dos conceitos de ordem e desordem. O conceito de ordem não se limita às ideias de estabilidade, rigidez, repetição e regularidade, trazendo também a ideia de interação. E depende diretamente da desordem, que por sua vez compreende dois pólos: um objetivo e outro subjetivo. O pólo objetivo é o das agitações, dispersões, colisões, irregularidades e instabilidades - os ruídos e os erros. Já o pólo subjetivo é “o da imprevisibilidade ou da relativa indeterminabilidade. A desordem, para o espírito, traduz-se pela incerteza” (MORIN, 2019, p. 200). E “implica também no acaso, elemento necessário a tudo que seja caracterizado como desordem” (MORIN, 2019, p. 178). Segundo Edgar Morin, a complexidade exige que a ordem e a desordem convivam, existam ao mesmo tempo. Exige que o indivíduo saiba lidar com essa dualidade ambígua. Nos traz que a desordem não invalida a ordem e vice-versa. Precisam coexistir e que o mundo é feito justamente nessa relação. Na sua definição do pensamento complexo, Morin (2019) não propõe substituir os conceitos de clareza, certeza, determinação e coerência pelos de ambiguidade, incerteza e contradição, pelo contrário. Ao invés de tratar de substituição, sua abordagem se refere à necessidade de convivência, interação e trabalho mútuo entre esses conceitos. Trata-se, então, de abandonar a visão de paradoxo e entender que a agitação e o encontro ao acaso são necessários à organização do universo - e que é desintegrando-se que o mundo se organiza. Esta é uma ideia conceitualmente complexa por unir as duas noções, ordem e desordem. Um universo estritamente determinista seria apenas ordem e seria, portanto, um universo sem inovação, sem criação. Mas um universo que fosse apenas desordem não conseguiria construir a organização e, portanto, seria incapaz de conservar a novidade e, conseqüentemente, a evolução e o desenvolvimento. "Um mundo absolutamente determinado, como também um mundo absolutamente aleatório, são pobres e

mutilados; o primeiro é incapaz de evoluir e o segundo é incapaz de nascer” (MORIN, 2019, p. 120).

Também se faz necessário entender o Pensamento Sistêmico que, segundo Cabral (2007):

[...] está ligado à compreensão dos processos de organização e auto-organização de sistemas complexos e tem por objetivo lidar com fenômenos e situações que requerem explicação baseada na inter-relação de múltiplas forças ou fatores, contemplando um conjunto de idéias sistêmicas, bem como teorias e abordagens aplicadas (CABRAL, 2007, p.107).

Dessa forma, o viés mecanicista anterior cuja premissa tratava de separar as partes para analisar o todo é substituída por um pensamento contextual e processual, de caráter sistêmico, levando-se em conta também o contexto para o entendimento do objeto em análise. Ainda segundo Cabral (2007), esse pensamento está alinhado ao conceito da complexidade pois se trata de uma visão mais orgânica de mundo como organismo vivo, que exige e permite uma maneira diferente de perceber, por exemplo, as relações através de redes mais do que hierarquias

### 3 LIDERANÇA

Sobre liderança, segundo Tolfo (2010, p. 197), ela “não possui um arcabouço amplamente aceito, pois se mostra um conceito inconcluso em relação a diversos aspectos”. As raízes da liderança, por mais que tenham diferentes correntes, de maneira mais amplamente aceita se encontram em meados do século IX, sendo inicialmente relacionada a comando, condução e direção. No campo da administração e mais precisamente na Teoria Administrativa, a relevância desse tema passou a ser significativa no começo do século XX, trazendo um pensamento focado majoritariamente na produtividade e eficiência, com um viés de forte racionalização, como maneira de atingir objetivos através de uma liderança que definia e fazia cumprir tarefas. As décadas seguintes trazem um novo viés para este tema, com a Escola de Relações Humanas complementando a visão predominantemente racional de liderança com novas ideias de relações interpessoais e comportamentos para compor o entendimento da liderança e conseqüentemente agregando os conceitos de cooperação, desenvolvimento e crescimento. Assim, se passa a entender a liderança através de diferentes estilos, definidos por Lewin, Lippitt e White (1939): autocrático, democrático e *laissez-faire*. Na década de 80, surge a Teoria Transformacional da Liderança (BURNS, 1979) entendendo a mudança como uma constante e vinculando a liderança e a atuação do líder também a lidar com o cenário externo à organização, as incertezas econômicas e focando na motivação e relações com os liderados de forma a proporcionar aprendizagem que permita lidar com essa volatilidade. Ainda, influencia a relação de liderança com a cultura organizacional e com o sentido do trabalho e tece o caminho para as teorias contemporâneas de liderança que, com as grandes transformações do final do século XX, como a globalização dos mercados, passam a dar maior ênfase no papel do líder em facilitar a atuação dos liderados em um mundo complexo, trazendo a ideia de líder servidor (HUNTER, 2004), que antagoniza as ideias iniciais de hierarquia e autoridade, colocando o líder a serviço dos liderados. Ainda segundo Tolfo (2010):

O desenvolvimento atual reflete a necessidade que os teóricos da liderança encontram de dar suporte à compreensão de um contexto no qual as perspectivas mais simplistas de comportamento organizacional mostram-se insuficientes. Lidar com sujeitos “mais aprendizes e conhecedores” em um ambiente mais complexo implica alterar as formas de exercer influência para

perspectivas que pressupõem maior participação, trabalho em equipe e, especialmente, adoção de enfoques complementares. Essas se mostram como as principais diretrizes que permitem identificar uma coerência na literatura atual. (TOLFO, 2010, p. 200).

No contexto desta pesquisa, se faz relevante uma revisão com maior ênfase nos estudos da liderança. Segundo Bennis (1995), a liderança é enfatizada como um processo social que pode ser percebido em toda a organização e possui efeito coletivo e o líder emergente se torna cada vez mais identificado com a figura de um facilitador. Nessa linha, a eficácia da liderança traz como sua consequência efeitos, tais quais: aumento do significado atribuído às funções das pessoas, maior importância do aprendizado e desenvolvimento, compreensão do erro como fonte de conhecimento, primazia da equipe e reconhecimento da interdependência de atividades, percepção do trabalho e do aprendizado como estímulo e desafio (TOLFO, 2010).

Cabral (2007) explorou a liderança como uma competência coletiva a partir do paradigma sistêmico-complexo, desafiando a percepção de liderança como competência individual, centralizada na figura do "líder-herói". Seu trabalho de pesquisa evidenciou o desenvolvimento da liderança como um processo complexo em si, uma vez que a liderança é, em si, um conjunto de competências complexas, na definição de pensamento complexo de Morin (2019). Sobre a realidade prática da liderança, é necessário entender que não se pode limitar a uma lista de atributos, uma vez que a sua aplicação empírica está relacionada justamente à subjetividade inerente à complexidade. De acordo com Cabral (2007):

A compreensão dos seus impasses cotidianos e ao reconhecimento de que muitas de suas perguntas não são passíveis de respostas "exatas" e "certas", porque emergem em um contexto complexo, marcado por incertezas e mudanças. As respostas, portanto, são de natureza dialógica, permitindo a co-existência tanto de antagonismos quanto de completudes (CABRAL, 2007, p. 138).

Em sua natureza, é um tema complexo e subjetivo, o que incentiva maior aprofundamento e volume de pesquisas, especialmente por sua contemporaneidade. De acordo com a própria Cabral (2007 p. 139) "os conhecimentos construídos no processo de elaboração dessa tese são traduções de possibilidades, e não transmissões de certezas", o que evidencia lacunas ainda existentes nesse campo.

Essa subjetividade da liderança se manifesta também na proximidade com outros elementos oriundos do mesmo universo humano e complexo. Essa relação da liderança com complexidade e autonomia é explorada por Wolff, Cabral e Lourenço (2013, p.180): “num cenário de alta complexidade [...] as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo competências para a inovação”. Nos reforça o vínculo entre esses elementos e a consequente importância de serem analisados, pensados e definidos de forma equilibrada entre si, uma vez que representam um tripé de pontas que precisam estar alinhadas para sustentar um elemento de união.

Em uma perspectiva mais avançada, Senge (1999) relaciona a liderança ao tema da mudança, trazendo a ideia de que a liderança está relacionada à capacidade humana de configurar o próprio futuro de forma coletiva e através da sustentação dos processos de mudança inerentes a essa realidade. Essa perspectiva da liderança como um processo traz uma nova luz ao tema, permitindo uma abordagem mais flexível e adaptável por parte dos atores envolvidos, especialmente o líder. Abordagem, essa, que torna ainda mais relevante em um contexto de complexidade e necessidade de adaptação constante, como é o caso deste estudo.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como a autonomia e o controle estão ocorrendo atualmente nos processos de liderança de equipes corporativas.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender como os líderes de equipes corporativas estão exercendo controle em seus times atualmente;
- Compreender como os liderados estão percebendo o controle exercido pelos seus líderes;
- Compreender como os líderes de equipes corporativas estão promovendo autonomia dos seus times atualmente;
- Compreender como os liderados estão percebendo a sua autonomia perante seu trabalho atualmente;
- Verificar as características de autonomia do liderado na sua relação com seu líder em equipes corporativas;
- Analisar as relações entre as percepções de líderes e liderados nas vivências de controle e autonomia.

## 5 MÉTODO

Este é um estudo quantitativo de cunho exploratório e descritivo.

### 5.1 PARTICIPANTES

Participaram deste estudo 135 trabalhadores com idade média de 36,02 anos (DP = 13,22), sendo 74 (54,8%) mulheres e 61 (45,2%) homens. Do total da amostra, 64 (47,4%) responderam possuir cargo de gestão de pessoas. Foram considerados como critérios de inclusão: a) ser maior de 18 anos; b) estar trabalhando no momento ou nos últimos 12 meses.

Tabela 1 - Dados sociodemográficos e laborais dos participantes

Indicador		N	%
Gênero	Feminino	74	54,8
	Masculino	61	45,2
Escolaridade	Ensino Médio Completo	3	2,2
	Ensino Superior Incompleto	43	3,9
	Ensino Superior Completo	39	28,9
	Especialização/MBA	41	30,4
	Mestrado	7	5,2
	Doutorado	2	1,5
Estado Civil	Solteiro	77	57,0
	Casado/União estável	45	33,3
	Divorciado	12	8,9
	Viúvo	1	0,7
Renda familiar	Até R\$ 2 mil	5	3,7

Indicador		N	%
	De R\$ 2 mil a R\$ 4 mil	22	16,3
	De R\$ 4 mil a R\$ 10 mil	46	34,1
	De R\$ 10 mil a R\$ 20 mil	32	23,7
	Acima de R\$ 20 mil	30	22,2
Está trabalhando atualmente?	Não	5	3,7
	Sim	130	96,3
Tempo na empresa atual	Menos de 6 meses	23	17,0
	Entre 6 meses e 1 ano	8	5,9
	Entre 1 e 2 anos	20	14,8
	Entre 2 e 5 anos	33	24,4
	Mais de 5 anos	48	35,6
Área de atuação	Vendas	15	11,1
	Marketing	13	9,6
	RH	4	3,0
	Operação	24	17,8
	Financeiro	8	5,9
	Administrativo	31	23,0
	Jurídico	12	8,9
	Outros	25	18,5
Nível do cargo	Estagiário	20	14,8
	Assistente	21	15,6
	Analista	22	16,3

Indicador		N	%
	Coordenador	14	10,4
	Supervisor	4	3,0
	Gerente	22	16,3
	Diretor	15	11,1
	C-level	14	10,4
Cargo de gestão de pessoas	Não	69	51,1
	Sim	64	47,4
Regime últimos 6 meses	Home office integral	64	47,4
	Híbrido	35	25,9
	Presencial	34	25,2
Faturamento anual empresa	Menos de R\$ 1 milhão	22	16,3
	De R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões	24	17,8
	De R\$ 5 milhões a R\$ 20 milhões	16	11,9
	De R\$ 20 milhões a R\$ 100 milhões	7	5,2
	De R\$ 100 milhões a R\$ 500 milhões	9	6,7
	Acima de R\$ 500 milhões	23	17,0
	Não sei dizer um valor aproximado	31	23,0
Quantidade de colaboradores	1-5 funcionários	17	12,6
	6-20 funcionários	23	17,0
	21-50 funcionários	25	18,5
	51-200 funcionários	8	5,9

Indicador		N	%
	201-500 funcionários	7	5,2
	501-1.000 funcionários	5	3,7
	1.001-2.000 funcionários	7	5,2
	Acima de 2.000 funcionários	39	28,9
Empresa de controle familiar	Não	96	71,1
	Sim	35	25,9
Capital aberto ou fechado	Fechado	85	63,0
	Aberto	19	14,1
	Não sei dizer	27	20,0
Atuação apenas nacional	Não	41	30,4
	Sim	87	64,4
	Não sei dizer	4	3,0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Na tabela 1, temos os dados sociodemográficos e laborais dos participantes. Podemos observar que houve um bom equilíbrio entre respondentes que possuíam cargos de gestão de pessoas ou não, considerado fato importante para essa análise de pesquisa dada a possibilidade de enviesamento dos dados a determinada percepção em caso de distribuição de respondentes majoritariamente possuindo ou não possuindo cargos de gestão de pessoas nos aspectos relacionados à autonomia e controle. Também se nota uma significativa maioria dos respondentes trabalhando em regime de trabalho remoto (*home office*) ou híbrido frente aos respondentes trabalhando em regime presencial, o que pode em grande parte ser explicado pelo momento de pandemia durante o qual a pesquisa foi realizada e que se entende contribuir para uma análise atualizada, que é exatamente a intenção deste estudo. Ainda, se faz relevante destacar uma boa distribuição da quantidade de respondentes nas diferentes classificações de nível de cargo e áreas de atuação,

ambos grupos com significativa importância na discussão e considerações finais consequentes desta pesquisa.

## 5.2 INSTRUMENTOS

Foi organizado um questionário online (anexo A) com itens sobre dados sociodemográficos e laborais dos participantes. Uma Escala de Autonomia (EA) foi criada para este estudo a partir de uma versão traduzida e adaptada pelos autores da *EO-based Autonomy Scale* (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). A escala contou com 9 itens que puderam ser respondidos utilizando uma escala tipo Likert de 11 pontos (0 a 10). A análise psicométrica preliminar da EA indicou bons indicadores com uma estrutura unifatorial e alpha de cronbach de 0,852, o que é acima do considerado aceitável pela literatura de 0,7 (PASQUALI, 1999). Quanto maior a pontuação na escala, menor o indicador de autonomia do respondente.

## 5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os participantes foram convidados a partir de redes sociais, base de e-mails e fóruns temáticos de internet a colaborar respondendo a um questionário sobre suas vivências e percepções sobre o seu trabalho. Ao consentirem, obtiveram acesso ao formulário online via ferramentas do Google, com previsão de duração de 5 a 7 minutos. Ao completarem todas as respostas, a própria ferramenta gravava o registro de cada resposta em formato de planilha para posterior análise dos dados.

## 5.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas estatísticas descritivas como médias e desvio-padrão. Posteriormente foram realizadas Análises Univariadas de Variância (ANOVA).

Essa é uma técnica estatística que permite testar as diferenças de médias entre grupos para uma mesma variável. Conforme Hair et al (2009), leva em consideração não apenas as médias dos grupos, mas também a variância dentro deles, para verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre grupos para uma mesma variável de análise, ou variável dependente. São considerados resultados estatisticamente significativos aqueles que a estatística “p” indica uma probabilidade de erro menor que 5% ( $p < 0,05$ ). Também foram realizadas análises

posteriores, conhecidas como análises post-hoc, utilizando-se do método Bonferroni para verificar em quais grupos residem as diferenças apontadas na ANOVA.

A variável dependente neste caso foi produzida a partir do somatório dos itens da Escala de Autonomia (EA), desenvolvida para este estudo, buscando verificar a existência de diferença estatisticamente significativa da autonomia entre os diferentes grupos de participantes a partir das questões sociodemográficas e laborais respondidas.

## 5.5 PROCEDIMENTOS E CUIDADOS ÉTICOS

Aos participantes foram esclarecidos os objetivos da pesquisa e sua justificativa, assim como a garantia de sigilo e confidencialidade da sua identidade e a possibilidade de abandonar a pesquisa a qualquer tempo sem nenhum prejuízo. Os dados serão mantidos sob a guarda do pesquisador pelo período de 5 anos.

## 6 RESULTADOS

Inicialmente foram realizadas análises descritivas dos dados. Na tabela 2 estão as médias e desvio-padrão dos itens da escala de autonomia encontrados na amostra geral. A pontuação na Escala de Autonomia (EA) abaixo deve ser interpretada de forma que quanto menor o escore médio, maior a autonomia.

Tabela 2 - Médias e desvio-padrão da Escala de Autonomia na amostra geral (n = 135)

Indicador		Média (DP)
Gênero	Feminino	6,27 (1,47)
	Masculino	5,85 (1,51)
Escolaridade	Ensino Médio Completo	7,33 (2,04)
	Ensino Superior Incompleto	7,11 (1,35)
	Ensino Superior Completo	5,90 (1,47)
	Especialização/MBA	5,37 (1,34)
	Mestrado	4,50 (1,78)
Estado Civil	Doutorado	6,14 (2,71)
	Solteiro	5,69 (1,41)
	Casado/União estável	4,50 (1,75)
	Divorciado	5,93 (1,34)
Renda familiar	Viúvo	5,72 (1,48)
	Até R\$ 2 mil	7,27 (1,92)
	De R\$ 2 mil a R\$ 4 mil	5,60 (1,53)
	De R\$ 4 mil a R\$ 10 mil	5,97 (1,61)

Indicador	Média (DP)	
De R\$ 10 mil a R\$ 20 mil	5,92 (1,46)	
Acima de R\$ 20 mil	5,53 (1,40)	
Está trabalhando atualmente?	Não	6,51 (2,35)
	Sim	5,61 (0,91)
Tempo na empresa atual	Menos de 6 meses	5,98 (1,32)
	Entre 6 meses e 1 ano	5,50 (1,99)
	Entre 1 e 2 anos	5,84 (1,57)
	Entre 2 e 5 anos	6,03 (1,47)
	Mais de 5 anos	6,94 (1,49)
Área de atuação	Vendas	4,07 (1,50)
	Marketing	4,84 (1,49)
	RH	6,47 (2,41)
	Operação	6,39 (1,51)
	Financeiro	6,96 (1,78)
	Administrativo	6,26 (1,54)
	Jurídico	7,47 (1,86)
	Outros	6,04 (1,48)
Nível do cargo	Estagiário	5,43 (1,59)
	Assistente	5,92 (1,52)
	Analista	7,85 (1,57)
	Coordenador	5,51 (1,61)

Indicador		Média (DP)
	Supervisor	6,12 (2,60)
	Gerente	6,99 (1,71)
	Diretor	5,69 (1,60)
	C-level	4,96 (1,85)
Cargo de gestão de pessoas	Não	6,28 (1,53)
	Sim	5,84 (1,49)
Regime últimos 6 meses	Home office integral	5,22 (1,54)
	Híbrido	6,10 (1,40)
	Presencial	6,87 (1,63)
Faturamento anual empresa	Menos de R\$ 1 milhão	5,61 (1,62)
	De R\$ 1 milhão a R\$ 5 milhões	6,04 (1,61)
	De R\$ 5 milhões a R\$ 20 milhões	5,73 (1,72)
	De R\$ 20 milhões a R\$ 100 milhões	4,49 (1,88)
	De R\$ 100 milhões a R\$ 500 milhões	7,23 (1,51)
	Acima de R\$ 500 milhões	7,26 (1,67)
Quantidade de colaboradores	1-5 funcionários	5,97 (1,57)
	6-20 funcionários	6,28 (1,57)
	21-50 funcionários	5,12 (1,47)
	51-200 funcionários	7,78 (1,58)
	201-500 funcionários	5,17 (1,54)

Indicador		Média (DP)
	501-1.000 funcionários	7,82 (2,06)
	1.001-2.000 funcionários	4,65 (1,99)
	Acima de 2.000 funcionários	5,70 (1,98)
Empresa de controle familiar	Não	6,08 (1,49)
	Sim	6,04 (1,47)
Capital aberto ou fechado	Fechado	6,39 (1,52)
	Aberto	5,73 (1,49)
Atuação apenas nacional	Não	5,89 (1,44)
	Sim	6,23 (1,53)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Notam-se alguns resultados de destaque na análise das médias da EA por grupos. O grupo com maior autonomia entre todos os itens sociodemográficos e laborais analisados é o de trabalhadores da área de vendas, cuja média na escala foi de 4,07 (DP=1,50), acompanhado ainda pelos trabalhadores da área de marketing, evidenciando a influência da área trabalhada na percepção de autonomia e controle na organização, reforçada pela diferença de média quando comparada à respondentes de outras áreas de atuação, como jurídico, com média de 7,47 (DP=1,86) e finanças, com média 6,96 (DP=1,78).

Já o de menor autonomia foi o grupo de respondentes com cargos de nível hierárquico organizacional equivalente a analista, com média de 7,85 (DP=1,57), o que se torna particularmente relevante dada a distribuição estatística de respondentes entre as diferentes categorias de respostas para a questão do nível de cargo ocupado.

Também pode-se destacar a progressão de médias quase perfeitamente linear dentre os diferentes grupos de respondentes da questão sobre nível de escolaridade, em que, quanto maior o nível de escolaridade, menor a média e maior a autonomia mensurada pela EA. Essa lógica se quebra apenas pelo fato de que os

respondentes com nível de doutorado tiveram média maior (menor autonomia) do que os respondentes de nível de mestrado. Faz-se relevante, porém, notar que a amostra de respondentes desses dois grupos pode ser considerada pequena conforme apontado na tabela 1, com apenas 1,5% possuindo nível de doutorado e 5,2% dos respondentes possuindo nível de mestrado.

Foi realizada uma Análise Univariada de Variância (ANOVA) de segunda ordem utilizando-se de um Item Geral de Autonomia, produzido pela média dos itens da Escala de Autonomia, e foram encontradas diferenças significativas entre as médias de alguns grupos de trabalhadores, conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Análise Univariada de Variância do Índice Geral de Autonomia

<b>Grupo</b>	<b>Soma dos quadrados</b>	<b>GL</b>	<b>Média quadrado</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Modelo Corrigido	323,884 <sup>a</sup>	77	4,206	5,426	0,005
Intercepto	0,803	1	0,803	1,035	0,335
Gênero	0,174	1	0,174	0,225	0,647
Estado civil	12,460	4	3,115	4,018	0,039
Nível de escolaridade	15,340	5	3,068	3,957	0,036
Renda familiar	9,754	4	2,439	3,145	0,071
Tempo na empresa atual	2,915	4	0,729	0,940	0,484
Área de atuação	19,213	7	2,745	3,540	0,041
Nível do cargo	21,959	7	3,137	4,046	0,028

<b>Grupo</b>	<b>Soma dos quadrados</b>	<b>GL</b>	<b>Média quadrado</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Cargo de gestão de pessoas	0,037	1	0,037	0,048	0,832
Regime últimos 6 meses	31,429	2	15,715	20,270	0,000
Faturamento anual	5,819	5	1,164	1,501	0,281
Quantidade de colaboradores	13,549	7	1,936	2,497	0,101
Controle familiar	0,083	1	0,083	0,107	0,751
Capital fechado ou aberto	0,417	1	0,417	0,538	0,482
Atuação nacional ou internacional	6,963	1	6,963	8,981	0,015
Erro	6,977	9	0,775		
Total	2599,062	87			
Total corrigido	330,862	86			

---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Considerando o erro menor que 5% ( $p < 0,05$ ) para significância de diferença entre médias de cada grupo, foram 6 os grupos que apresentaram diferença significativa de médias da Escala de Autonomia (EA), com nível de  $p$  menor que 0,05: atuação nacional ou internacional, regime de trabalho dos últimos 6 meses, nível do cargo, área de atuação, nível de escolaridade e estado civil. Este último grupo foi considerado de menor relevância para o propósito ao qual se destina este estudo. Já para os demais puderam ser levantadas hipóteses, exploradas com maior

profundidade na sessão de discussão, sobre as raízes das diferenças e seus impactos na gestão das organizações.

Nota-se com especial relevância o grupo de regime de trabalho dos últimos 6 meses, dado o contexto de pandemia global da doença Covid-19 dentro do qual o estudo foi elaborado. Contexto esse que se pode inferir como tendo impactos significativos nas questões relativas a como autonomia e controle estão ocorrendo nas organizações, dadas as características de complexidade que possui, apresentadas na sessão de revisão teórica deste estudo.

As diferenças de médias em cada grupo na tabela 3 foram analisadas com testes post-hoc (Bonferroni) com  $p < 0,05$  e podem ser observadas na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Post-hoc de grupos estatisticamente significativos na ANOVA (método Bonferroni)

<b>Grupo</b>	<b>Comparação</b>	<b>Média vs. Média</b>	<b>P</b>
Regime últimos 6 meses	Remoto vs. Presencial	5,22 vs. 6,87	0,000
	Híbrido vs. Presencial	6,10 vs. 6,87	0,001
Área de atuação	Vendas vs. Operação	4,07 vs. 6,39	0,039
	Venda vs. Financeiro	4,07 vs. 6,96	0,035
	Marketing vs. Operação	4,84 vs. 6,39	0,041
Atuação nacional ou internacional	Internacional vs. Nacional	5,89 vs. 6,23	0,015

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

As diferenças de médias na Escala de Autonomia (EA) listadas na tabela 4 acima apontam indicativos relevantes para o entendimento de como a autonomia e controle estão ocorrendo nos processos de liderança corporativa e serão discutidas abaixo.

## 7 DISCUSSÃO

Uma das indicações apontadas pela pesquisa e que possui relevância de discussão para compreender como autonomia e controle estão ocorrendo atualmente nos processos de liderança de equipes corporativas foi a de que empresas com atuação internacional dão mais autonomia do que as com atuação estritamente nacional. Abaixo foram analisadas outras indicações apontadas pela pesquisa consideradas também de significativa relevância para o objeto de estudo deste trabalho.

Em um mundo conectado e dinâmico, a complexidade aumenta com o número de pontos de interação de uma empresa. Por essa lógica, de forma generalizada e ampla, pode se considerar que as organizações de atuação municipal estão sujeitas a um nível menor de complexidade do que as de atuação a nível estadual, presentes em mais de um município. Que, por sua vez, possuem menor complexidade do que negócios nacionais, que atuam em mais de um estado.

A pesquisa realizada aponta uma diferença estatisticamente significativa do nível de autonomia das pessoas que atuam em empresas com atuação internacional frente às que atuam em empresas de atuação estritamente nacional, conforme a tabela 4, tendo os colaboradores de empresas com atuação internacional maior autonomia do que os de empresas com atuação apenas nacional. Em um contexto de complexidade, essa indicação pode nos ajudar a entender as raízes de como a autonomia e o controle estão ocorrendo atualmente nos processos de liderança nas organizações.

A primeira possibilidade a ser levantada é a de que a cultura brasileira de gestão está defasada nesse aspecto frente ao cenário internacional. Estamos acostumados enquanto sociedade ao fato de estarmos em constante desvantagem frente a outros países em temas como economia, tecnologia e pesquisa científica, entre outros. De fato, como aponta Dagnino (2008), o Brasil possui números alarmantemente menores, quando comparado a Estados Unidos e Europa, por exemplo, no que diz respeito a estudos científicos e tecnológicos e recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento. Esse poderia ser mais um fator em que nossa cultura local está ainda defasada ao que já se pratica em outros países. Mas essa pode ser uma explicação um tanto quanto rasa para esse fator, que pode encontrar uma justificativa mais profunda no fator de nível de exigência ao qual se

coloca determinada organização. E também no fato de que uma maior competitividade em um ambiente dinâmico e incerto também significa maior complexidade - o que pode exigir maiores níveis de autonomia no modelo de gestão das organizações. De acordo com Tractenberg (1999, p. 15), “as organizações de trabalho, buscando a reestruturação competitiva, vêm evoluindo de uma concepção mecanicista e simplificadora para outra — sistêmica, integradora e complexa”, reforçando a relação direta entre os elementos de competitividade e complexidade no âmbito organizacional foco deste estudo.

No Brasil pós-crise de 2008, surgiram diversos mecanismos políticos e tributários que buscaram facilitar a vida de empresas nacionais, como benefícios fiscais e leis de proteção competitiva que promovem o consumo de produtos nacionais frente aos importados e assim melhorar sua competitividade frente a produtos internacionais, de acordo com Barros e Santos (2015). Do ponto de vista exclusivamente de gestão, isso pode permitir que as empresas nacionais sejam menos eficientes no seu gerenciamento de custos e desenvolvimento de produtos, por exemplo, para ter um nível de competitividade frente a produtos melhores, porém sem esse incentivo por parte do poder público e eventualmente mais caros, muitas vezes podendo ser essa diferença de preço oriunda exclusivamente da diferente carga tributária aplicada a esses produtos. Por outro lado, empresas que expandem sua atuação para além das fronteiras nacionais, alterando também seu cenário tributário, legal e competitivo, precisam atuar, no cenário internacional, de igual para igual com empresas de diferentes países, que, por não estarem sujeitas às mesmas políticas brasileiras, poderão possuir diferentes níveis de exigência e comportamentos de compra de seus consumidores, além de diferentes ambientes competitivos e regulatórios. E esse cenário mais competitivo exige que as empresas sejam mais eficientes em questões como agilidade de decisões, retenção de talentos e inovação - todos elementos diretamente relacionados a maiores níveis de autonomia.

A questão mais pertinente para esse estudo, portanto, não está na constatação de que empresas que atuam em cenários internacionais de competitividade e complexidade dão mais autonomia aos seus colaboradores. Mas sim na possibilidade de que, para ser mais competitiva em um cenário complexo, as empresas precisam dar mais autonomia aos seus colaboradores. Essa pequena diferença na interpretação de causa e consequência nessa relação pode ser um

elemento de mudança no modelo de gestão adotado até mesmo por empresas de atuação nacional. A questão não é vincular os níveis de autonomia à internacionalização do negócio, mas sim ao nível de competitividade que se busca ter em um ambiente de negócios de complexidade crescente. Oferecer mais autonomia aos seus colaboradores pode ser um mecanismo chave de diferenciação competitiva no médio e longo prazo, conforme a complexidade do ambiente evolui.

Outro achado da pesquisa realizada é o de que empresas cujas pessoas estão trabalhando de forma remota permitem maior autonomia do que as empresas em que as pessoas estão trabalhando em regime presencial. O processo de liderança é, na sua essência, uma relação humana de influência entre líder e liderados. No contexto corporativo, essa relação muitas vezes também possui fortes características de poder, hierarquia e controle do líder sobre o liderado, que minimizam a autonomia. E, por se tratar de uma relação humana, a forma de interação entre os agentes dessa relação impacta diretamente a forma como ela ocorre. O regime de trabalho, seja ele híbrido, presencial ou remoto, tem influência direta na maneira com que essas relações ocorrem no ambiente de trabalho e portanto também na maneira como a autonomia e controle se manifestam nos processos de liderança organizacional em diferentes regimes de trabalho.

Assim, poderíamos enxergar a relação de causa e consequência sobre regime de trabalho e nível de autonomia de duas formas. Podemos supor que as empresas que possuem modelos de gestão com maior autonomia automaticamente são as empresas que mais permitem o trabalho remoto, enquanto as empresas com modelos de gestão mais baseados em controle automaticamente são as que exigem trabalho presencial. Mas podemos também inverter essa lógica supondo que, ao permitir trabalho remoto, as empresas consequentemente permitem maior autonomia aos seus colaboradores e que ao exigir trabalho presencial elas consequentemente exercem maior controle sobre seus colaboradores. O que é a causa e o que é consequência? Uma crença de gestão mais baseada em autonomia leva ao trabalho remoto ou o trabalho remoto leva a uma gestão de menos controle e mais autonomia? Ambas afirmações podem ser corretas e verdadeiras. Porém se torna relevante reforçar que este estudo foi realizado em meio à pandemia do Covid-19, situação na qual muitas empresas foram obrigadas a colocar seus times em trabalho remoto, independente de suas crenças e modelos de gestão prévios a esse cenário. Sabemos que muitas empresas, por mais que possuíssem modelos de

gestão baseados em controle e hierarquia, foram obrigadas a migrar para modelos de trabalho remoto dado as restrições legais e sanitárias impostas pela crise de saúde global do novo coronavírus. Essa crise impôs, portanto, uma necessidade de trabalho remoto além da capacidade de escolha e preferência dos gestores seniores, responsáveis por essas decisões para suas organizações. E mesmo assim, foi encontrada na pesquisa uma diferença estatisticamente significativa em que as empresas cujas pessoas estão trabalhando de forma remota permitem maior autonomia do que as empresas cujas pessoas estão trabalhando de forma presencial.

Esse fato contribui para sustentar a ideia de que o trabalho remoto é uma prática que por si só pode permitir maior autonomia, mesmo para trabalhadores de empresas com modelos de gestão de maior controle e menor autonomia, como aponta o estudo de Martins e Freire (2021). E essa ideia se torna especialmente relevante quando somada aos estudos recentes que apontam aumentos de produtividade dos trabalhadores atuando de forma remota durante a pandemia, como indica Bridi et al (2020). Essa pode ter sido uma lição para os líderes organizacionais sobre o quanto uma maior autonomia pode gerar reais ganhos de produtividade tanto para o colaborador quanto para o seu gestor, que não precisa dedicar seu tempo a um micro-gerenciamento, podendo direcionar sua atuação para questões estratégicas e menos operacionais ou ainda para gerir as pessoas ao invés de seu trabalho, focando no desenvolvimento dos membros da equipe e assumindo papel de liderança facilitadora, focada nas pessoas.

Outra questão que se faz relevante é o quanto esses ganhos de autonomia e produtividade isolada podem impactar os níveis de colaboração, que podem reduzir a aprendizagem corporativa e por consequência limitar a capacidade de autonomia a médio e longo prazo, já que ela depende também de capacitação e aprendizagem, que são por sua vez processos potencializados quando ocorridos em grupos, através de trocas de experiências, de conhecimentos e de diferentes pontos de vista.

Já nos níveis de cargo pesquisados, o de analista é o que percebe menor nível de autonomia nas empresas. E dos que possuem atribuição de liderança hierárquica, o de coordenador é o que percebe maior nível de autonomia nas empresas. Uma hipótese que pode explicar as diferenças da percepção de nível de autonomia das empresas apresentadas pelos respondentes de níveis de cargos diferentes é a de uma certa miopia organizacional. Nessa hipótese, a observação de

determinado fator possui uma visão de realidade diferente dependendo da posição dentro da organização da qual se observa o fator em questão. Um exemplo disso seria líderes pensarem estar dando autonomia aos seus liderados enquanto liderados afirmarem não ter autonomia. Porém, mesmo considerando essa hipótese em que subordinados dirão que níveis de autonomia são menores do que os afirmados por seus superiores, existem algumas diferenças estatisticamente significativas que se tornam relevantes de uma discussão mais profunda, especialmente as apresentadas nos cargos de nível de analista e coordenador.

O tema da "primeira liderança" é relevante no contexto corporativo e tratado com atenção e investimentos por parte das empresas. Normalmente, o primeiro cargo com atribuições de liderança hierárquica dentro da cadeia de comando da organização a ser ocupado por um trabalhador é o de nível de coordenador. E ao ocupar esse cargo pela primeira vez, esse trabalhador passa a ser responsável por tarefas que nunca precisou exercer antes, como treinar, supervisionar e gerenciar o trabalho e resultado de colaboradores abaixo de si na estrutura hierárquica. Com programas de desenvolvimento dessa primeira liderança, as empresas buscam capacitar seus colaboradores para essas e outras tarefas essenciais para a gestão de pessoas.

Porém, é natural que mesmo passando por programas internos de treinamento e desenvolvimento, os colaboradores exercendo essas funções pela primeira vez ainda não estejam completamente preparados para tal. Ainda são gestores menos experientes, com pouco tempo de prática e eventualmente com menor aptidão para liderar pessoas (o que é diferente de gerenciar pessoas). E assim, gestores de pessoas menos preparados e seguros de como exercer sua liderança acabam dependentes de mecanismos mais tradicionais de poder e controle, limitando a autonomia de seus subordinados. Esse é um dos fatores que pode explicar pessoas em cargos de analista, geralmente subordinadas diretamente a pessoas ocupando cargos de coordenação, percebendo um menor nível de autonomia em suas empresas do que pessoas ocupando cargos em qualquer outro nível hierárquico pesquisado.

Existem ainda outros elementos que podem explicar essa indicação apontada na pesquisa realizada para este estudo. Um deles é o fato de que analistas possuem toda uma cadeia hierárquica acima de si e, portanto, percebem uma estrutura de comando e controle destinada a criar procedimentos, tomar decisões e cobrar

resultados, minimizando sua percepção de autonomia. Outro elemento que pode explicar coordenadores sendo o nível de gestão com maior percepção de autonomia é o fato de que essa autonomia, gerada por ocupar um cargo de gestão, é algo novo. Afinal, são em geral ex-analistas e, portanto, o fato de poderem tomar determinadas decisões ao ocupar um novo cargo pode mudar de forma significativa a sua perspectiva sobre autonomia e controle. Isso pode ser percebido como reforço sobre o quanto existe um mecanismo de poder e controle nesse nível, que é justamente o mais numeroso em quantidade de colaboradores envolvidos (a base da pirâmide em times administrativos, de gestão e áreas de apoio não operacionais) e por isso possui um impacto significativo no nível de autonomia global da organização.

E um último fator a elencar, que pode explicar os analistas percebendo menor autonomia, é o de realmente terem menor autonomia na prática, devido à sua menor capacitação. Isso pode fazer sentido do ponto de vista do gerenciamento de tarefas, mas dada a questão geracional envolvida nos atuais trabalhadores ocupando esse nível, é essencial questionar o quanto isso está sendo efetivo em termos de engajamento, produtividade e retenção dos talentos.

Na análise de diferenças entre médias no grupo de áreas no grupo de áreas de atuação pesquisados, nota-se que as áreas de vendas e marketing possuem maior autonomia do que áreas como operação e finanças (até 45% mais). É natural pensar que vendas e marketing são áreas mais dinâmicas, relacionadas a criatividade e subjetividade de relações humanas e portanto são menos passíveis de elementos de controle por parte dos líderes que as gerenciam. Pode fazer sentido para o trabalho, por exemplo, pelo fato de que vendedores e trabalhadores de áreas de marketing muitas vezes precisam estar fora da empresa, lidando com clientes e fornecedores e portanto menos sujeitos aos mecanismos de controle *in loco* dos seus superiores imediatos. Mas outro elemento que pode ter um grande impacto neste fator é a possibilidade de se gerenciar métricas de resultados para essas áreas de forma mais fácil do que para outras. Mensurar resultados de vendas e de marketing tem sido uma tarefa cada vez mais facilitada, dada a popularização de ferramentas de gerenciamento e mensuração das métricas principais dessas áreas, como ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*) e marketing digital (como Google Analytics), por exemplo. Áreas operacionais e de finanças muitas vezes terão maior dificuldade de estabelecer metas objetivas e mensuráveis para

seus funcionários, dificultando um viés de gestão de gerenciar o resultado final mais do que o processo que leva até ele. Viés, este, que pode ser associado a um maior nível de autonomia para os liderados em relação a como executarão seu trabalho para obter os resultados esperados.

Isso pode justificar e fazer sentido para o gerenciamento da função, mas pode trazer problemas em outros âmbitos. O menor nível de autonomia para trabalhadores das áreas operacionais e financeiras pode ter impacto na retenção desses talentos, no engajamento e até mesmo na sua produtividade. Essa diferença entre áreas também pode gerar conflitos internos entre áreas que passam a se perceber de uma maneira mais distante, com microculturas organizacionais próprias, fomentando uma cultura organizacional de silos que conflite com a busca de um funcionamento colaborativo para a organização como um todo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão deste estudo pode-se considerar que a forma com que a autonomia e o controle estão ocorrendo está passando por mudanças, provavelmente influenciada pela pandemia global do novo coronavírus nos anos de 2020 e 2021. Essa pandemia possui características de complexidade que influenciam os processos de gestão e de liderança nas organizações através das mudanças impostas nos regimes de trabalho presencial, híbrido e remoto.

O trabalho remoto tem tido um impacto significativo na maneira com que esse processo ocorre e, portanto, deverá ser um elemento de decisão bem pensado por parte dos gestores organizacionais, levando-se em consideração também essa influência exercida por parte do regime de trabalho escolhido na autonomia e controle exercidos. Os modelos de gestão atuais estão passando por revisões e adaptações dado ao contexto de crescente complexidade apresentado neste trabalho e precisam ser pensados levando-se em consideração estes impactos, uma vez que os níveis de autonomia e controle influenciam outros fatores da gestão organizacional, como engajamento, retenção de talentos, inovação e desenvolvimento dos colaboradores, entre outros.

Percebemos diferenças significativas em como a autonomia e o controle estão ocorrendo em trabalhadores de acordo com suas áreas de atuação, seus níveis hierárquicos de cargo ocupado, seus níveis de escolaridade e também de acordo com características não dos trabalhadores, mas sim de atuação da empresa, percebendo-se também diferenças entre empresas de atuação nacional e internacional, por exemplo. Isso indica ser a questão de nível de autonomia e controle uma que possui diferentes variáveis de influência para ser definida e que possui também, intrinsecamente, certas características da complexidade abordadas neste estudo.

As diferenças apontadas pela pesquisa reforçam também o conceito de equilíbrio necessário para entre esses elementos opostos entre si e portanto complementares. Equilíbrio esse do qual depende qualquer organização atuando em cenários de complexidade crescente para sobreviver e prosperar. Esse equilíbrio pode ser, de certa forma, representado exatamente nas diferenças de autonomia presentes em diferentes cargos e áreas de uma mesma empresa, por exemplo.

Por fim, por se tratar de elemento complexo e de natureza humana e, portanto, também de certa subjetividade, a autonomia e controle exercidas nos processos de liderança exige atenção especial por parte dos gestores responsáveis por sua definição, uma vez que exigirá, por consequência, adaptações recorrentes dada sua característica de ser por si só um elemento que precisa ser adequado ao ambiente no qual a organização está inserida. Ambiente esse que, não se faz demais reforçar, segue em constante mudança.

## REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis. **Scanning The Business Environment**. New York: Macmillan, 1967.
- ANDRADE, Aurélio et al. **Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ASBARI, Masduki et al. Leadership Style, Organizational Culture And Innovative Behavior On Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19. **Journal Industrial Engineering & Management Research**, Citra Raya Tangerang, v.1, n.2, p.76-90, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 3 ed. New York: Free Press, 1990.
- BARROS, Felipe; SANTOS, Valber. Análise do protecionismo brasileiro pós-crise de 2008: Barreiras comerciais e planos de incentivos à indústria. **Revista de Economia Política do Desenvolvimento**, Maceió, v.2, n.4, p.1-14, 2015.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BRIDI, Maria Aparecida et al. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. 2020. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em: 21 set. 2020
- BURNS, James. **Leadership**. New York: Harper Torchbooks, 1979.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix - Amana Key, 2002.
- CASTRO, Thiago Gomes de; ABS, Daniel; SARRIERA, Jorge Castellá. Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 31, n. 4, p. 814-825, 2011
- CECÍLIO, Luiz. **Autonomia versus controle dos trabalhadores: A gestão do poder no hospital**. Campinas: Unicamp, 1999.
- CIELO. **Boletim Cielo exclusivo: Impacto do Covid19 no varejo brasileiro**. 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo>. Acesso em: 21 de nov. 2020.

DAGNINO, Renato. As Trajetórias dos Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Sociedade e da Política Científica e Tecnológica na Ibero-América. **Revista de Educação em Ciência e Tecnologia**, Campinas, v.1, n.2, p.3-36, 2008.

DIRANI, Khalil et al. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to covid-19 pandemic. **Human Resource Development International**, London, v. 23, n. 4, p. 380-394, 10 jul. 2020.

CABRAL Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 2007. 147 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FLEMING, Manuela. Adolescent autonomy: desire, achievement and disobeying pares between early and late adolescence. **Australian Journal of Education and Developmental Psychology**, Newcastle, n. 5, p. 1-16, 2005.

GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GUEST, Robert H.; HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. H. A. **A mudança organizacional através da liderança eficaz**. Trad. Augusto Câmara Neiva. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.

HAIR, Joseph et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". **The Journal Of Social Psychology**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LUMPKIN, G.T.; COGLISER, Claudia C.; SCHNEIDER, Dawn R.. Understanding and Measuring Autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory And Practice**, Waco, v. 33, n. 1, p. 47-69, jan. 2009.

MARTINS, Gisely Jussyla; FREIRE, Patricia de Sá. Impacto do teletrabalho na produtividade, desempenho e aprendizado durante a pandemia covid-19, pela percepção dos teletrabalhadores. **Seminário Internacional de Contingências da Pandemia gerada pelo Covid-19 nas sociedades contemporâneas**. Lisboa, fev. 2021.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**, 19a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Aruna C.; BECKERT, Mara. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração**. Brasília: Labpam/Ibapp, 1999

PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, mar. 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Acesso em: 21 set. 2020

REGINE, Birute; LEWIN, Roger. **Leading at the edge: How leaders influence complex systems**. Emergence: Complexity and Organization, 2000.

RIBEIRO, Paulo Rennes Marçal. História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, n. 4, p. 15-30, jul. 1993.

SALUM, Fabian; COLETA, Karina. **Novas formas de trabalhar: impactos do home office em tempos de crise**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. 2020. Disponível em: [https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/pesquisa-fdcqt\\_home-office.pdf/Download](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/pesquisa-fdcqt_home-office.pdf/Download). Acesso em: 21 de set. 2020.

SENGE, Peter. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

TOLFO, Suzana. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITTENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 197-215.

TRACTENBERG, Leonel. A Complexidade nas Organizações: Futuros Desafios para o Psicólogo Frente à Reestruturação Competitiva. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.19, n.1, 1999, p. 14-29.

WHO. World Health Organization. **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 21 set. 2020.

YUKI, Gary. **Leadership in Organizations**. 8 ed. University of Albany State University of New York: Pearson, 2006. p. 03.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia; LOURENÇO, Paulo. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.13, n.1, p.177-204, 2013.

## ANEXO A - ROTEIRO DE PERGUNTAS DO FORMULÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

### 1. Introdução:

1.1. Sou Cássio Lutz, aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e orientado pelo Prof. Dr. Daniel Abs. Estamos realizando uma pesquisa que aborda a autonomia em processos de liderança. Sua participação é bastante importante, pois os resultados ajudarão a desenvolver estratégias para compreender as novas formas de gestão e liderança no trabalho. Para tanto, convidamos você a participar respondendo um questionário online. Serão questões sobre o seu entendimento acerca de diferentes assuntos relativos ao seu ambiente de trabalho. Estamos prevendo em torno de 5 a 7 minutos o tempo necessário para responder o questionário. As informações coletadas serão confidenciais, utilizadas somente para fins de estudo e os arquivos serão guardados com o pesquisador pelo período de cinco anos. Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. Solicitamos que confirme o seu aceite em participar desta pesquisa para lhe encaminharmos ao questionário online. Você topa ir em frente?

### 2. Situação de trabalho atual:

2.1. Você está trabalhando em uma organização atualmente ou seu último trabalho em uma organização ocorreu há menos de 12 meses?

### 3. Demografia:

3.1. Qual a sua idade?

3.2. Qual o seu gênero?

3.3. Qual o seu estado civil?

3.4. Qual o seu nível de escolaridade?

3.5. Qual a sua renda familiar? (Você + as pessoas que moram com você somadas)

### 4. Sobre sua situação de trabalho atual:

4.1. Você está trabalhando atualmente?

4.2. Há quanto tempo você está na sua empresa atual?

- 4.3. Em que área você atua?
  - 4.4. Qual o nível do seu cargo? (ou o mais próximo equivalente)
  - 4.5. Você exerce um cargo de gestão de pessoas?
  - 4.6. Nos últimos 6 meses, você trabalhou a maior parte do tempo em que regime?
  - 4.7. Qual o faturamento anual aproximado da sua empresa, em milhões de reais?
  - 4.8. Qual a quantidade aproximada de colaboradores da sua empresa?
  - 4.9. Sua empresa é uma empresa de controle familiar?
  - 4.10. Sua empresa é de capital fechado ou aberto?
  - 4.11. Sua empresa atua apenas no mercado nacional?
5. A autonomia e o controle nos processos de liderança da sua empresa. Vamos entender mais sobre como a autonomia e o controle ocorrem nos processos de liderança onde você trabalha/trabalhava. Leia as afirmações abaixo e indique o quanto elas falam do seu jeito de agir, pensar ou sentir atualmente. Para a escala, considere 0 = Nada e 10 = Totalmente:
- 5.1. Minha empresa fornece suporte às iniciativas de indivíduos e/ou times que trabalham de forma autônoma.
  - 5.2. Minha empresa impede que indivíduos ou times tenham autonomia dos seus superiores.
  - 5.3. Minha empresa espera que indivíduos e/ou times justifiquem suas ações a cada etapa do seu trabalho.
  - 5.4. Os gestores sêniores da minha empresa acreditam que indivíduos operando fora da hierarquia tradicional obtêm os melhores resultados.
  - 5.5. Os gestores sêniores da minha empresa acreditam que indivíduos e/ou times são mais efetivos se os seus objetivos são definidos por seus superiores.
  - 5.6. Na cultura da minha empresa espera-se que indivíduos usem as estratégias e processos operacionais padrão como base para tomada de decisão.
  - 5.7. Na cultura da minha empresa, indivíduos e/ou times são encorajados a pensar “fora da caixa” quando tomam decisões.
  - 5.8. Na minha empresa espera-se que indivíduos e/ou times obtenham aprovação dos seus superiores antes de tomar decisões.

- 5.9. Os inputs dos gestores seniores têm maior influência em definir estratégias do que os de seus subordinados.