



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Tese de Doutorado

**Ganhos e ameaças da função de líder e motivação para liderar: Impacto do desenho
do trabalho**

Mariana Marques dos Santos

Orientadora: Profa. Dra. Juliana B. Porto

Brasília - DF

Julho de 2025



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Ganhos e ameaças da função de líder e motivação para liderar: Impacto do desenho do
trabalho

Tese de Doutorado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Social, do Trabalho e das Organizações
como requisito à obtenção do grau de doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana B. Porto

Brasília - DF

Julho de 2025

Tese de doutorado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Prof. Dr. Joao Gabriel Nunes Modesto (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias

Universidade Estadual de Goiás (UEG)

Profa. Dra. Marina Greghi Sticca (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Universidade de São Paulo (USP)

Prof. Dr. Joseemberg Moura de Andrade (Membro Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha família. Aos meus pais, Anna e Paulo, pelo constante apoio e torcida, por me dar condições de vivenciar minha jornada acadêmica e por me ensinarem que o estudo e a ciência são a base para uma vida de conquistas. Ao meu irmão, Rodrigo, pelo ouvido amigo e pela paciência e disponibilidade em transformar minhas ideias malucas em análises estatísticas. Ao meu marido, Rodrigo, pelo suporte incondicional que tornou cada obstáculo mais leve e pelas longas conversas que culminaram em muitas das ideias que recheiam este texto. Essa vitória é nossa.

Agradeço, ainda, a todos os discentes e docentes do PSTO que fizeram parte do meu caminho. Em especial, expresso minha gratidão à minha orientadora, Juliana Porto, por seu cuidado com meu crescimento a cada passo, unindo a dose certa de incentivo, autonomia e empatia. Tive o orgulho de aprender contigo desde a graduação e a profissional que eu sou hoje espelha muitos de seus ensinamentos. Você me disse, no início do mestrado, para construir uma rede de apoio, pois a trilha acadêmica não deve ser solitária. Como sempre, você tinha razão. Tive o privilégio de ter ao meu lado colegas incríveis nessa jornada. Em especial, quero agradecer à Jeanine e ao Emmanuel. Vocês foram rede de apoio, companhia de viagem, suporte acadêmico e terapêutico. Essa tese não existiria sem o nosso AA. Que honra poder colher do doutorado uma amizade como a nossa.

Ainda no tema da construção conjunta desta tese, não posso deixar de citar minha equipe de trabalho. Este doutorado só foi finalizado graças à paciência e flexibilidade de cada um de vocês, que permitiu que eu mergulhasse neste desafio. Muito obrigada, equipe do RH. Por fim, agradeço a cada um que torceu por mim e participou das minhas pesquisas, me dando a chance de dar a minha singela contribuição à ciência. Cada passo desta jornada valeu a pena e me tornou uma pesquisadora e uma pessoa melhor. Sou profundamente grata pela oportunidade de trilhar este caminho. Nem acredito que a jornada terminou. Já estou com saudades!

Sumário

Resumo	7
Abstract.....	9
Apresentação.....	10
Referências	16
Artigo 1	19
Resumo.....	20
Fundamentação teórica do mecanismo proposto.....	22
O desenho do trabalho do líder.....	26
Visão geral do artigo	27
Estudo 1	28
Método.....	28
Resultados.....	31
Análises adicionais	34
Discussão	36
Estudo 2	37
Método.....	37
Resultados.....	40
Discussão	42
Discussão Geral	42
Referências	48
Artigo 2	54
Resumo.....	55
Fundamentação teórica do mecanismo proposto.....	59
Visão geral do artigo	61
Estudo 1	64
Método.....	64
Resultados.....	66
Discussão	70
Estudo 2	71
Método.....	72
Resultados.....	75
Discussão	82
Discussão Geral	82

Referências	89
Conclusões	97
Referências	103
Anexo A	105
Anexo B	109
Anexo C	111
Anexo D	113

Resumo

O pano de fundo da tese foi a redução do interesse em cargos de liderança. A motivação para liderar (motivation to lead ou MTL), definida como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento de papéis de liderança, foi selecionada como variável de interesse para investigar esse cenário, dada sua centralidade para a emergência de líderes. O objetivo da tese foi analisar a relação entre a MTL e o desenho do trabalho (o conteúdo e a organização das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades associadas ao trabalho de um indivíduo), contribuindo com três grandes lacunas da literatura sobre esse tipo de motivação: baixa inserção de variáveis contextuais nos modelos, pouco foco nos mecanismos subjacentes ao constructo e pouca atenção às consequências negativas da liderança. O texto está estruturado em dois artigos, que compartilham a premissa central de que os indivíduos avaliam o desenho do trabalho de seus líderes, como forma de julgar se assumir essas posições acarretaria melhorias nas características de seu trabalho. No primeiro artigo, o foco esteve nos aspectos positivos (ganhos) advindos de papéis de liderança, com objetivo específico de analisar o impacto na MTL da percepção de que assumir papéis de liderança acarretaria enriquecimento do trabalho. O segundo artigo teve foco nos aspectos negativos (ameaças) advindos de posições de liderança, com objetivo específico de testar o papel mediador das preocupações sobre liderança na relação entre percepção de sobrecarga no trabalho de líder e MTL. Em ambos os artigos, os modelos teóricos propostos foram testados utilizando-se uma abordagem multimétodo (delineamentos correlacional e experimental). Os achados indicaram que o desenho do trabalho do líder tem impacto na MTL, por meio da elicitação de emoções antecipatórias (preocupações sobre liderança) e de alterações na valência dos cargos de liderança e na autoeficácia para liderar do indivíduo. A busca por cargos de liderança esteve atrelada ao desejo por posições de trabalho mais enriquecidas, associadas ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A autonomia se destacou como um importante recurso para ampliar a atratividade dessas posições, ao passo que os níveis de sobrecarga e complexidade do

trabalho atuaram como demandas que afastaram os profissionais. Além da contribuição teórica com as lacunas relatadas anteriormente, esta tese fornece subsídios para embasar o desenho de posições de liderança mais atrativas.

Palavras-chave: motivação para liderar; desenho do trabalho; preocupações sobre liderança.

Abstract

The thesis's backdrop was the declining interest in leadership positions. Motivation to lead (MTL), defined as a psychological process that directs, energizes, and sustains behaviors attached to self-determined goals of leadership roles development, was selected as the variable of interest to investigate this scenario, given its centrality to the emergence of leaders. Thus, the objective of the thesis was to analyze the relationship between MTL and work design (the content and organization of activities, tasks, relationships, and responsibilities associated with an individual's work), addressing three major gaps in the literature on MTL: the low inclusion of contextual variables in the models, little focus on the mechanisms underlying the construct, and little attention to the negative consequences of leadership. The text is structured in two articles, which share the central premise that individuals evaluate their leaders' work design as a way of judging whether assuming these positions would lead to improvements in their work characteristics. The first article focused on the positive aspects (gains) arising from leadership roles, specifically aiming to analyze the impact on MTL of the perception that assuming leadership roles would lead to job enrichment. The second article focused on the negative aspects (threats) arising from leadership positions, specifically aiming to test the mediating role of worries about leadership in the relationship between perceived leader's work overload and MTL. In both articles, the proposed theoretical models were tested using a multi-method approach (correlational and experimental). The findings indicated that the leader's work design impacts MTL through the elicitation of anticipatory emotions (worries about leadership) and changes in the valence of leadership roles and in the individual's leadership self-efficacy. The pursuit of leadership positions was linked to the desire for more enriching work positions, associated with work-life balance. Autonomy emerged as an important resource for the attractiveness of these positions, while work overload and complexity acted as demands that drove professionals away from them. In addition to contributing theoretically to the gaps previously reported, this thesis provides insights to support the design of more attractive leadership positions.

Keywords: motivation to lead; work design; worries about leadership.

Apresentação

Cargos de liderança vêm se mostrando cada vez menos atrativos para os profissionais (Aycan et al., 2024). Ainda que a liderança esteja associada a diversos benefícios (status, poder, ganhos monetários, etc.), ocupar essas posições também gera uma série de riscos (Zhang et al., 2020). Liderar pressupõe habilidade para equilibrar interesses diversos, considerando as limitações e oportunidades ambientais, de forma a gerar os resultados almejados pela equipe e pela organização. Nesse sentido, líderes tem visibilidade ampliada nas estruturas sociais, sendo responsabilizados e cobrados pelos sucessos e fracassos do grupo, mesmo quando esses resultados não estão (totalmente) sob seu controle. Trata-se de exigências desafiadoras, acentuadas por um contexto pós pandemia, marcado pela inclusão de novas tecnologias e formatos de trabalho, bem como por mudanças na forma como a vida profissional, e sua interface com a vida pessoal, são percebidas pelos indivíduos (Grobman & Joia, 2022). Assim, desafios, riscos e ameaças advindos dos papéis de líder tem se tornado cada vez mais salientes para os profissionais, levando à redução do interesse por essas posições

Em um contexto em que as organizações têm cada vez menos condições de oferecer estruturas de carreira sistematizadas e programas de formação para sucessão (Cappelli & Keller, 2014), esse cenário implica em grandes desafios para as empresas, uma vez que o papel do líder é central para os processos e resultados organizacionais (Carton, 2022). A presente tese tem essa problemática como pano de fundo, com vistas à identificação de aspectos que possam levar a esse reduzido interesse em posições de liderança. Para tanto, a motivação para liderar (motivation to lead ou MTL) foi selecionada como variável de foco, uma vez que ela atua no processo de desenvolvimento de líderes antes mesmo que eles assumam esse papel, tendo grande relevância para a emergência de liderança (Badura et al., 2019). A MTL é definida como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento de papéis de liderança (Santos & Porto, 2023). Esse processo é composto por três subprocessos integrados, a saber: direção, energização e sustentação (ou esforço),

definidos, respectivamente, como: orientação da alocação de recursos individuais no sentido do desenvolvimento de papéis de líder, frente a objetivos concorrentes; experiências afetivas relacionadas à ativação de objetivos de desenvolvimento de posições de liderança; e proporção de recursos individuais alocados no desenvolvimento de papéis de líder.

Dois aspectos da definição apresentada merecem destaque e serão discutidos a seguir: a caracterização do processo psicológico motivacional e do objetivo de foco. Quanto ao primeiro aspecto, ressalta-se que a MTL é um processo motivacional, ou seja, um processo de autorregulação em que o indivíduo seleciona objetivos de ocupação de papéis de liderança e, em seguida, emprega estratégias para alcançá-los. Esse mecanismo abrange dois macroprocessos: a definição de objetivos, que implica na análise de diversos cursos de ação e na escolha do objetivo mais adequado para o indivíduo; e a efetivação de objetivos, que abrange os mecanismos por meio dos quais os indivíduos buscam atingir os objetivos selecionados (Heckhausen & Heckhausen, 2018). A problemática prática que embasa esse trabalho se refere ao baixo interesse em liderar, portanto o foco da tese proposta estará no processo de definição de objetivos, no qual a ocupação de posições de líder seria selecionada como meta pelo indivíduo. Esse processo se finaliza com a intenção de agir no sentido da meta selecionada, sem incluir necessariamente os componentes comportamentais do processo motivacional (por exemplo: planejamento de ações e esforço).

O segundo aspecto relevante sobre a definição da MTL é a caracterização de seu objetivo de foco, ou seja, dos papéis de líder. Dado que a liderança é compreendida como um processo de interação líder-liderado, com foco no atingimento de objetivos comuns, os líderes são aqueles indivíduos que possuem um status de autoridade singular, formal ou informal, que lhes permite exercer maior influência no grupo (Carton, 2022). Eles são centrais para a gestão, visto que direcionam o comportamento dos subordinados e a alocação dos recursos disponíveis; e para a manutenção da cultura organizacional, visto que sinalizam e encorajam os valores e padrões comportamentais promulgados pela empresa (Day et al., 2014). Ainda que a liderança informal seja um fenômeno presente e

relevante no contexto organizacional, a seleção, formação e retenção de líderes formais tem se configurado como um dos grandes desafios das organizações modernas (Development Dimensions International, 2023), especialmente em um contexto de reduzido interesse por esse tipo de papel (Aycan et al., 2024). Paralelamente, uma recente revisão da literatura sobre emergência de liderança indicou a aplicação desse constructo ao contexto de posições formais como uma das principais lacunas da área (Badura et al., 2022). Visando contribuir com o cenário apresentado, o presente trabalho terá foco na MTL voltada especificamente para a ocupação de papéis de líder formal em organizações de trabalho, sendo os termos gestão e liderança utilizados como sinônimos; e os termos posição, cargo, função e papel usados sempre se referindo a postos formais de ascendência hierárquica.

O objetivo geral da tese proposta foi analisar a relação entre a MTL e o desenho do trabalho, contribuindo com a literatura ao abordar três lacunas centrais nos estudos sobre esse tipo de motivação. A primeira delas se refere à baixa inclusão de aspectos contextuais nos modelos de predição do constructo (Badura et al., 2019), ainda que a motivação e o desenvolvimento de líderes sejam influenciados por oportunidades e condições contextuais (Heckhausen & Heckhausen, 2018; McCauley et al., 2010). Do ponto de vista prático, conhecer esses determinantes situacionais permitiria às organizações extrapolarem a identificação de indivíduos com esse tipo de motivação, passando a promover práticas que fomentem a MTL de seus funcionários.

Para abordar essa lacuna, o desenho do trabalho, definido como o conteúdo e a organização das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades associadas ao trabalho de um indivíduo (Parker, 2014), foi selecionado como variável contextual antecedente, por ser um constructo consistentemente relacionado à motivação (Humphrey et al., 2007) e com indícios empíricos iniciais de relevância para o processo de emergência de líderes (Badura et al., 2022). Além disso, trata-se de uma variável com potencial para abranger os benefícios e os desafios associados às posições de liderança. Ainda que o número de contratações externas tenha aumentado nos últimos anos, a maior parte dos cargos de liderança ainda é ocupada por profissionais internos (Harrison, 2023). Assim,

assumir esse tipo de posição geralmente não implica em alterações no contexto geral de trabalho, mas acarreta alterações significativas nas características do trabalho executado.

A segunda lacuna diz respeito à necessidade de ampliar a análise dos mecanismos subjacentes à MTL (Badura et al., 2019), dado que, ainda que a relação entre motivação e características do trabalho seja amparada por amplas evidências empíricas, seus mecanismos subjacentes ainda precisam ser mais bem esclarecidos (Parker et al., 2017). A terceira lacuna, por sua vez, diz respeito à baixa inclusão das consequências negativas de assumir funções de liderança nos modelos de MTL (Aycan & Shelia, 2019; Zhang et al., 2020). Para além de proporcionar recompensas (poder, ganhos monetários, influência e status), o papel de líder envolve riscos (instrumentais, interpessoais e à reputação) que serão ponderados pelo indivíduo ao considerar esse tipo de cargo (Zhang et al, 2020). Dessa forma, é importante compreender como essas ameaças afetam a MTL, visando a promoção de ambientes e desenhos de cargos de gestão mais atrativos. A tese contribui com ambas as lacunas descritas ao testar empiricamente dois possíveis mecanismos pelos quais a MTL se relaciona com o desenho do trabalho, sendo que um deles aborda diretamente a atuação das características negativas do trabalho do líder como detratoras da MTL.

Os mecanismos propostos estão ancorados na noção de que os indivíduos coletam informações sobre o desenho do trabalho dos líderes, visando avaliar se assumir esses papéis seria uma forma de melhorar as características de seu próprio trabalho. Essa avaliação se configura, portanto, como um mecanismo que associaria as características das posições de liderança à MTL. Informações sobre o comportamento de outras pessoas são relevantes para o processo motivacional, especialmente quando o indivíduo não teve experiência com o objetivo de foco (Mitchell et al, 2008). Assim, a forma como o trabalho dos líderes é percebida pelo sujeito influencia sua MTL, pois sinaliza os padrões de desempenho e de organização do trabalho atrelados a essa função, mesmo que o indivíduo não a tenha ocupado diretamente. Essa proposta está sustentada, ainda, por evidências empíricas de que características do trabalho são preditores das escolhas de posições de

emprego (Uggerslev et al., 2012) e de carreira (Purohit et al., 2021). Sugere-se que esse processo pode ser especialmente relevante para a MTL relativa a cargos de liderança formal, uma vez que as características e expectativas associadas a essas funções são definidas externamente, enquanto posições informais tem maior flexibilidade, sendo criadas e modificadas de forma orgânica.

O mecanismo proposto representa uma nova forma de compreender a clássica relação entre desenho do trabalho e motivação. Aqui destacam-se dois dos principais referenciais utilizados na literatura sobre o tema (Parker et al., 2017), que servirão de base para as propostas da presente tese: o Modelo de Características do Trabalho - JCM (Hackman & Oldham, 1975) e o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho - JDR (Demerouti et al., 2001). O JCM descreve características do trabalho descritas como inherentemente motivadoras, por favorecerem o atendimento de necessidades humanas básicas. Inicialmente, foram propostas cinco características motivadoras (variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* do trabalho), que foram posteriormente ampliadas para incluir 21 fatores (Humphrey et al., 2007). Por outro lado, o JDR define as características de uma posição de trabalho como demandas – características que exigem esforços físicos, cognitivos e/ou emocionais sustentados - , ou recursos - características que são funcionais para o atingimento dos objetivos individuais. Além disso, o modelo propõe que demandas e recursos iniciam processos distintos de adoecimento e motivação, respectivamente. Assim, o papel das características do trabalho nos mecanismos propostos na presente tese estará funcionalmente ancorado nessas propostas teóricas anteriores.

No que se refere à estrutura, a tese está dívida em dois artigos. Em ambos, o mecanismo geral anteriormente descrito foi testado, porém com diferentes focos. No primeiro artigo, o foco esteve nos aspectos positivos (ganhos) advindos de papéis de liderança. O objetivo desse artigo foi analisar o impacto na MTL da percepção de que assumir papéis de liderança acarretaria enriquecimento do trabalho (ampliação da autonomia e da complexidade). O segundo artigo, por sua vez, teve foco nos aspectos

negativos (ameaças) advindos de posições de liderança. O foco foi testar o papel mediador das preocupações sobre liderança na relação entre percepção de sobrecarga no trabalho de líder e MTL. Ambos os artigos estão compostos por dois estudos, em que os modelos teóricos propostos foram analisados utilizando delineamentos distintos (correlacional e experimental). A utilização de uma abordagem multimétodo se configura como uma contribuição metodológica do trabalho, favorecendo a observação do fenômeno da MTL sob diversas óticas e a geração de novas perspectivas sobre o tema, por meio da aplicação de delineamentos que permitem maior equilíbrio entre as validades interna e externa dos estudos (Wellman et al., 2023).

Referências

- Aycan, Z., Ozbilgin, M., Moraligil, B., & Epitropaki, O. (2024). Reluctance to lead: Conceptualization and contextualization. *European Management Journal*, 42(4), 437-444. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.02.005>
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). "Leadership? No, thanks!" A new construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35. <https://doi.org/10.1111/emre.12322>
- Badura, K. L., Galvin, B. M. & Lee, M. Y. (2022). Leadership Emergence: An Integrative Review, 107(11), 2069-2100. <https://doi.org/10.1037/apl0000997>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-31. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Carton, A. M. (2022). The science of leadership: A theoretical model and research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 61-93. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091227>
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & McKee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Development Dimensions International Inc. (2023). Global Leadership Forecast 2023. Bridgeville. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023>
- Grobman, M., & Joia, L. A. (2022, 21-23 Setembro). Digital transformation of leadership in the post-pandemic era: A literature review on e-leadership and e-competencies. [Paper

- presentation]. XLVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, *Online*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Harrison, G. (2023). Report on the state of succession planning in 2023: Trends, challenges, and future directions in succession planning. Sigma. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/wp-content/uploads/2023/01/Report-on-the-State-of-Succession-Planning-in-2023.pptx.pdf>
- Heckhausen J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation and action: Introduction and overview. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H., *Motivation and action*, (p. 1-14), Cham: Springer.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- McClueley, C. D., Velson, E. & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In McClueley, C. D., Velson, E. & Ruderman, M. N., *The center for creative leadership handbook of leadership development* (pp. 1-27), Francisco: Jossey-Bass.
- Mitchell, T. R., Harman, W. S., Lee, T. W. & Lee, D. (2008). Self-regulation and multiple deadline goals. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 197-232). Routledge.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>

- Purohit, D., Jayswal, M. & Muduli, A. (2021). Factors influencing graduate job choice – a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 381-401. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0101>
- Santos, M. M., & Porto, J. B. (2023). Motivation to lead: A novel theoretical approach. *Trends in Psychology*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00323-6>
- Uggerslev, K. L, Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Wellman, N., Tröster, C., Grimes, M., Roberson, Q., Rink, F., Gruber, M. (2023). Publishing multimethod research in AMJ: A review and best-practice recommendations. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1007-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2023.4004>
- Zhang, C., Nahrgang, J. D., Ashford, S. J. & DeRue, D. S. (2020). The risky side of leadership: Conceptualizing risk perceptions in informal leadership and investigating the effects of their over-time changes in teams. *Organization Science*, 31(5), 1138-1158. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1350>

Artigo 1

Desenhando Posições de Liderança Atrativas: Impacto do Enriquecimento do Trabalho na Motivação para Liderar

Mariana Marques Santos e Juliana Barreiros Porto

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,
Universidade de Brasília, Brasil

Notas do Autor

Mariana Marques Santos  <https://orcid.org/0000-0002-6508-5151>

Juliana Barreiros Porto  <https://orcid.org/0000-0001-9164-2719>

Correspondências sobre o artigo devem ser enviadas ao endereço eletrônico
marims.psi@gmail.com

Resumo

A redução no interesse por cargos de liderança tem se configurado como um dos principais desafios contemporâneos da gestão de pessoas. Encorado no modelo de valênciainstrumentalidade-expectância de Vroom e no modelo de características do trabalho, o presente trabalho propõe um mecanismo em que os indivíduos comparam seus trabalhos com aqueles de seus líderes e julgam se assumir essas posições acarretaria melhorias nas características de seu trabalho (enriquecimento). Assim, o desenho do trabalho afetaria a motivação para liderar (MTL), ampliando a atratividade de posições de liderança. Foram selecionadas duas características para testagem inicial do modelo: a autonomia e a complexidade do trabalho. O modelo proposto foi testado em dois estudos, com delineamentos correlacional (Estudo 1) e experimental (Estudo 2). No primeiro, participaram 702 profissionais de uma organização pública brasileira de pesquisa; no segundo, participaram 132 estudantes de graduação brasileiros. Os resultados forneceram suporte para o mecanismo de comparação entre o desenho do trabalho individual e dos líderes como um dos determinantes da MTL. Percepções de aumento de autonomia e redução de complexidade estiveram associadas à maiores níveis desse tipo de motivação. O efeito da autonomia esteve relacionado ao manejo da atratividade da posição de líder, enquanto o efeito da complexidade teve influência no manejo da expectância associada ao cargo. Os achados indicam a relevância do mecanismo proposto, posicionando-o como um pano de fundo integrador para futuras pesquisas sobre a associação entre contexto e MTL.

Palavras-chave: motivação para liderar, desenho do trabalho, autonomia, complexidade do trabalho.

Enquanto a formação de uma nova geração de líderes se destaca como uma das principais preocupações dos CEOs ao redor do mundo, dados tem demonstrado crescimento no *turnover* de profissionais que ocupam posições de liderança (Development Dimensions International, 2023). Esses parecem ser sintomas de um fenômeno crescente, caracterizado pela ampliação do foco na vida pessoal, em detrimento da busca por crescimento no trabalho. Apelidado de “*quiet ambition*”, ele vem sendo discutido em diversos veículos midiáticos, que relatam preocupação com a aproximação de uma crise sucessória. Na medida em que o sucesso passa a estar cada vez mais associado a conquistas e experiências vividas fora do ambiente de trabalho, reduz-se a atratividade das posições de liderança, associadas a maiores níveis de estresse, responsabilidade e sobrecarga. Mas quais são as características que afastam os profissionais de cargos de liderança? Como essas características impactam a motivação para assumir esse tipo de papel? É possível reduzir os riscos de uma crise sucessória repensando as características dos cargos de liderança?

Baseando-se nessas perguntas, o presente trabalho visa testar um mecanismo pelo qual o desenho do trabalho de líderes afetaria a motivação para liderar (*motivation to lead* ou MTL) de profissionais que não ocupam esse tipo de posição. Mais especificamente, o objetivo do artigo foi analisar o impacto na MTL da percepção de que assumir papéis de liderança acarretaria enriquecimento do trabalho. A MTL é definida como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento de papéis de liderança (Santos & Porto, 2023). O modelo proposto irá contribuir com a literatura sobre o tema ao testar de um mecanismo pelo qual fatores contextuais afetam o processo da MTL. Ainda que a motivação e o desenvolvimento de líderes sejam influenciados por oportunidades e condições contextuais (Heckhausen & Heckhausen, 2018; McCauley et al., 2010), a baixa inclusão deste tipo de variável nos modelos tem sido uma lacuna relevante e persistente na literatura (Badura et al., 2019). A análise da relação com o desenho do trabalho tem grande potencial, uma vez que essa variável é capaz de abarcar os benefícios e os desafios associados aos cargos de

liderança, indicando quais aspectos podem tornar essas posições mais atrativas. Além disso, trata-se de um constructo com amplas evidências empíricas de relevância para os processos motivacionais (Humphrey et al., 2007).

De fato, alguns trabalhos já abordaram a relação entre a MTL e as características do trabalho, identificando o suporte social disponível como um dos antecedentes desse tipo de motivação (Jones-Carmark, 2019; Krauss & Hamid, 2015; Tian & Virtanen, 2021). Apesar disso, essas pesquisas trabalharam apenas com o desenho atual do trabalho de indivíduos sem posição de liderança, sem considerar percepções sobre características do trabalho do líder. Outros achados empíricos também apontam que os protótipos de líder ideal/típico influenciam a MTL, indicando que percepções sobre o papel do líder são relevantes para esse tipo de motivação (Guillen et al., 2015; Schyns et al., 2020; Hoyland et al, 2021). Essas pesquisas abordam os protótipos como um guia para que o sujeito avalie sua adequação ao papel de líder, considerando o nível de (in)congruência com as autoavaliações do indivíduo. Ainda que os achados relatados sejam relevantes, nota-se que o foco esteve na avaliação das características, das capacidades e dos recursos do sujeito, sem considerar a atratividade ou a desejabilidade da função de líder. O modelo proposto ampliará essa literatura ao apresentar um novo mecanismo motivacional, por meio do qual os indivíduos avaliam as características das posições de liderança.

Fundamentação teórica do mecanismo proposto

O Modelo de Valência-Instrumentalidade-Expectância - VIE (Vroom, 1964) é o arcabouço teórico sob o qual o mecanismo proposto está ancorado. Modelos de expectância são especialmente influentes na literatura sobre motivação, sendo a proposta de Vroom (1964) amplamente aplicada ao contexto de trabalho. O autor descreve que o processo de definição de objetivos é determinado por avaliações subjetivas sobre (a) a valência - nível de satisfação esperado ao realizar uma ação/meta, que define o quanto ela será inherentemente interessante ou agradável, (b) a instrumentalidade - grau em que a realização da ação/meta gera a consequência (satisfação) desejada pelo indivíduo e (c) a expectância - nível de correlação entre o esforço individual e o resultado, ou seja, o quanto

o sujeito acredita que enxertar esforço resultará na ação/meta pretendida (Diefendorff & Chandler, 2011).

A teoria propõe três modelos que descrevem as relações entre essas variáveis (Beckmann & Heckhausen, 2018), prevendo o valor associado a uma ação (modelo de valência), a formação da intenção e a inserção de esforço (modelo de ação) e os resultados das ações empregadas (modelo de performance). Para o presente trabalho, apenas os dois primeiros modelos são relevantes, dado que o foco está na formação da intenção de liderar. O modelo de valência indica que a atratividade de uma ação está pautada na interação entre sua valência (nível de interesse intrínseco) e sua instrumentalidade (nível em que a realização da ação gera consequências secundárias relevantes). O modelo de ação, por sua vez, indica que a seleção do objetivo e/ou do curso de ação será pautada na relação entre a sua atratividade (valência + instrumentalidade) e o nível de expectância percebido (correlação entre o esforço e o atingimento da meta).

Na literatura sobre MTL, a noção de expectância tem sido explorada por meio da investigação de sua relação com a autoeficácia para liderar (leadership self-efficacy ou LSE). Amplas evidências empíricas reforçam a relevância da LSE como antecedente da MTL (Badura et al., 2019), o que está alinhado com as proposições das teorias de expectância. Os achados apontam, ainda, que a LSE é a variável por meio da qual esse tipo de motivação seria modificado, uma vez que ela se associa à experiência do indivíduo ao longo do tempo (Chan & Drasgow, 2001). É possível, portanto, manejar a MTL por meio de estratégias que impactem na LSE, tais como oportunidades para atuar em atividades de liderança, *feedbacks* de pares (informais ou em programas estruturados como o coaching e o *mentoring*) e treino de estratégias para modificar ou ajustar padrões de pensamento (Dwyer, 2019). Ainda que esse mecanismo seja relevante, é importante ressaltar que, conforme proposto pelo modelo de Vroom (1964), o manejo da expectância isoladamente, sem atenção ao nível de atratividade, não é suficiente para ampliar a inserção de força motivacional em direção a um objetivo.

Por outro lado, a atratividade (valência + instrumentalidade) dos papéis de liderança tem sido acessada nos estudos por meio da investigação da MTL afetiva (AMTL), que descreve uma predisposição do indivíduo para se interessar por esse tipo de papel (Chan & Drasgow, 2001). Achados empíricos apontam a relevância desse interesse intrínseco para a emergência de líderes (Badura et al., 2019). Apesar disso, ainda que guarde certa semelhança com a noção de valência, por considerar a atratividade das posições de liderança, a AMTL é uma variável que representa diferenças individuais e não abarca diretamente fatores que tornam cargos de líder atrativos ou as formas pelas quais essa atratividade pode ser modificada. Fica claro, portanto, que os achados da literatura fornecem mais insumos para compreender o manejo da expectância do que da atratividade relacionados aos papéis de gestão. O presente trabalho buscará contribuir com essa lacuna ao identificar fatores que podem afetar a atratividade implícita dessas posições.

Como discutido anteriormente, a atratividade é composta por uma associação entre valência e instrumentalidade. Ressalta-se que essas variáveis são bastante similares, respectivamente, aos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca ocorre quando o indivíduo realiza uma atividade interessante ou agradável, em que a própria atividade atua como recompensa; a motivação extrínseca, por sua vez, ocorre quando a realização de uma ação está condicionada a recompensas secundárias, separadas da atividade em si (Deci & Ryan, 2012). A literatura indica que motivações intrínsecas tem maior poder explicativo sobre o engajamento e a persistência do indivíduo em direção a um objetivo, uma vez que elas atendem necessidades humanas básicas (Deci et al., 2017).

Transpondo esses conceitos para a MTL, observa-se que liderar implica em ganhos secundários óbvios, tais como poder, autoridade, ganhos monetários, dentre outros. Esses ganhos podem ser altamente instrumentais para o atingimento de uma série de metas, porém não garantem que posições de liderança formal sejam atrativas (Circuncisão, 2022). Por outro lado, a ampliação da valência desse tipo de posição pode ser uma forma de contornar esse cenário, ampliando a atratividade inerente à própria atuação de líder e

afetando positivamente a MTL. Uma vez que a motivação intrínseca está associada a maiores níveis de esforço, persistência, desempenho e bem-estar (Deci et al., 2017), o modelo proposto nesse trabalho terá foco no manejo da atratividade de cargos de liderança via aumento de sua valência.

Na literatura sobre motivação aplicada ao contexto de trabalho, o desenho do trabalho, definido como o conteúdo e a organização das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades associadas ao trabalho de um indivíduo (Parker, 2014), se destaca como uma variável capaz de modular a valência dos cargos, ampliando a motivação laboral intrínseca (Humphrey et al., 2007). O Modelo de Características do Trabalho - JCM (Hackman & Oldham, 1975) descreve características enriquecedoras, consideradas inherentemente motivadoras, uma vez que eliciariam estados psicológicos críticos relacionados à vivência de significado, à noção de responsabilidade pelo trabalho e ao conhecimento sobre os resultados das atividades. Trabalhos com altos níveis dessas características são considerados enriquecidos e estão associados a uma série de resultados positivos, tais como motivação, satisfação e desempenho (Humphrey et al. 2007). Originalmente, foram descritas cinco características enriquecedoras, porém elas foram ampliadas para abranger vinte e um fatores, divididos em quatro dimensões - características da tarefa, características de conhecimento, características sociais e características do contexto ambiental (Morgeson & Humphrey, 2006).

A relação entre as características enriquecedoras e a motivação intrínseca recebeu amplas evidências empíricas, enquanto a mediação dos estados psicológicos recebeu suporte empírico mais difuso (Parker et al., 2017), com a vivência de significado se destacando como o estado psicológico mais crítico para o modelo (Humphrey et al., 2007). Esse achado está sustentado na noção de que as características enriquecedoras seriam ferramentas para que os indivíduos se expressem na busca por seus objetivos, vivenciando seus valores e aspirações (Allan et al., 2019). Portanto, o enriquecimento do trabalho influenciaria a valência dos cargos, ao tornar atividades e metas mais significativas e satisfatórias para o sujeito.

Especificamente no contexto da MTL, espera-se que o desenho do trabalho do líder seja relevante para a seleção desse tipo de papel como objetivo profissional. Com base nas teorias de cognição social, considera-se que atitudes sobre posições de liderança são formadas, em grande parte, por meio da observação de pessoas que ocupam esse tipo de cargo. Assim, os indivíduos coletam informações sobre o desenho do trabalho dos líderes com os quais convivem e esses dados sinalizam os padrões de desempenho e de organização do trabalho atrelados à função. Dessa forma, características do trabalho do líder podem afetar a MTL do sujeito, mesmo que ele não tenha ocupado diretamente esse tipo de cargo. Essa proposta está alinhada com achados anteriores que apontam características do trabalho como os preditores relevantes na escolha de posições de emprego (Uggerslev et al., 2012) e de carreira (Purohit et al., 2021).

Mais especificamente, propõe-se um modelo no qual os indivíduos perceberiam a ocupação de posições de líder como uma forma de melhorar (enriquecer) as características do seu trabalho, ao assumir um novo cargo. Assim, a percepção dos profissionais sobre o desenho do trabalho dos líderes de sua organização afetaria sua MTL, porém sugere-se que as condições de trabalho atuais do indivíduo também teriam um papel nesse mecanismo. Quando há percepção de que assumir papéis de liderança implicaria em ganhos (enriquecimento) no desenho do trabalho, a MTL seria ampliada; por outro lado, quando há percepção de perdas nessa comparação (empobrecimento do desenho do trabalho), a MTL seria reduzida. Uma vez que aspectos positivos do desenho do trabalho são percebidos como recursos pelos profissionais (Bakker et al., 2023), a busca pela ampliação do acesso e pela redução de eventuais perdas relacionadas a eles seria um fator determinante para a MTL.

O desenho do trabalho do líder

O modelo proposto é orientador, ou seja, serve como uma estrutura de fundo, na qual várias características enriquecedoras podem atuar como antecedentes da MTL. Essa proposta está embasada em uma premissa central: a noção de que as características do trabalho do líder diferem daquelas dos liderados. De fato, o desenho do trabalho dos líderes

tem características únicas, especialmente quanto ao nível de envolvimento e autonomia para as tomadas de decisão (Bachman et al., 2023). Ancorando-se em um modelo integrador de comportamentos de liderança (Behrendt et al., 2017) e visando manter a parcimônia do modelo a ser testado, três características centrais do trabalho do líder, consideradas inherentemente enriquecedoras pelo JCM e suas atualizações (Morgeson & Humphrey, 2006), foram selecionadas para serem analisadas no presente trabalho. São elas: autonomia (liberdade dada ao funcionário para definir a melhor forma de realizar suas tarefas), variedade de competências (quantidade de habilidades e conhecimentos diferentes que precisam ser ativados pelo indivíduo para realizar suas tarefas) e resolução de problemas (demanda pela produção de novas ideias e soluções). Ressalta-se que, na versão brasileira da medida de desenho do trabalho baseada no JCM (Borges-Andrade et al., 2019), os fatores de variedade de competências e resolução de problemas se agruparam, devido à relação entre o domínio de diferentes competências e a capacidade de resolver problemas complexos. Esse fator agrupado será utilizado no presente estudo, sendo denominado de complexidade do trabalho.

As características do trabalho selecionadas foram consideradas relevantes visto que os líderes são responsáveis por tomadas de decisão de alta complexidade e impacto, que demandam integração e análise de uma série de dados e fatores (complexidade do trabalho); além disso, seu trabalho é executado de forma proativa e independente, direcionando as ações da equipe, sendo necessário definir quais comportamentos devem ser ativados nas mais variadas situações (autonomia) (Behrendt et al., 2017). Assim, esses fatores são representativos das diferenças entre cargos de líder e liderados, ainda que não as esgotem.

Visão geral do artigo

O modelo teórico proposto está apresentado na Figura 1. Em suma, propõe-se que a autonomia e a complexidade do trabalho atuarão como sinalizadores da atratividade das posições de líder, modulando sua valência. Dessa forma, a MTL seria ampliada pela percepção de que assumir cargos de liderança permite acesso a um trabalho mais

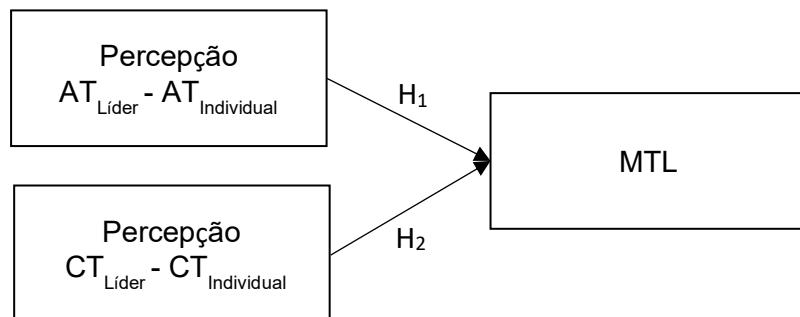
autônomo e complexo. A LSE foi inserida como variável controle nas análises, uma vez que ela é apontada pela literatura (Badura et al., 2019) como a preditora mais relevante da MTL. Portanto, postulam-se as hipóteses descritas abaixo. Para testá-las, o presente artigo será composto por dois estudos, nos quais o modelo será testado utilizando-se de delineamentos correlacional (Estudo 1) e experimental (Estudo 2). Esse formato visa ampliar a confiabilidade dos achados, por meio de sua replicação em amostras distintas e com a aplicação de diferentes métodos.

Hipótese 1: A percepção de potencial ampliação da autonomia do trabalho ao assumir cargos de liderança se relaciona positivamente com a MTL.

Hipótese 2: A percepção de potencial ampliação da complexidade do trabalho ao assumir cargos de liderança se relaciona positivamente com a MTL.

Figura 1.

Representação gráfica do modelo teórico proposto.



Legenda: AT: Autonomia; CT: Complexidade do Trabalho; MTL = Motivação para Liderar.

Estudo 1

Método

Participantes e procedimento

Participaram desse estudo 702 profissionais, que atuavam em uma organização pública de pesquisa, vinculada ao governo federal. A coleta de dados foi conduzida por meio de um formulário eletrônico. O questionário foi enviado para todos os profissionais da

organização, a participação foi voluntária e não havia qualquer identificação no instrumento de coleta. Foram incluídos na amostra apenas participantes que não atuavam em cargos de liderança formal. A maior parte dos respondentes era do sexo masculino (53,7%), tinha doutorado completo (39,5%) e idade entre 51 e 60 anos (35,6%). A média de tempo de trabalho na organização foi de 18,2 (DP = 9,9) anos. A análise de poder indicou que a amostra atingiu poder de 0,98 (efeito pequeno, Alfa = 0,05)

Instrumentos de coleta de dados

Para acessar a MTL, foi aplicada a medida de Santos & Porto (2023), em sua versão para não líderes, composta por 22 itens e com estrutura unifatorial ($\Omega = 0,99$). Os itens devem ser respondidos em uma escala de frequência com cinco pontos, variando entre “nunca” e “sempre”. Exemplos de itens são “Eu foco meus esforços em me tornar líder”, “Eu me sinto animado com a perspectiva de assumir papéis de liderança” e “Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança”. Na presente amostra, a estrutura unifatorial apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2 = 593,6$, gl = 209; $p < 0,001$; RMSEA = 0,06; TLI = 0,99; GFI = 0,99), com cargas fatoriais variando entre 0,75 e 0,93, e explicou 78,2% da variância do constructo.

Para acessar o desenho do trabalho, foi utilizada uma adaptação da tradução para o português (Borges-Andrade et al., 2019) do Work Design Questionnaire - WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006), respondida em uma escala de concordância de cinco pontos. Foram incluídos os itens referentes aos fatores autonomia (7 itens) e resolução de problemas/variedade de competências, aqui denominado de complexidade do trabalho (7 itens). Exemplos de itens de cada fator são, respectivamente: “O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo” e “O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes”. Na presente amostra, a estrutura com os dois fatores explicou 64,8% da variância do constructo e teve ajuste satisfatório aos dados ($\chi^2 = 336,3$, gl = 64; $p < 0,001$; RMSEA = 0,08; SRMR = 0,06; CFI = 0,99; TLI = 0,99), com cargas fatoriais variando entre 0,65 e 0,91. Ambos os fatores

tiveram bons índices de confiabilidade (Autonomia - $\Omega = 0,92$; Complexidade do Trabalho - $\Omega = 0,91$).

Para mensurar a percepção dos indivíduos acerca do desenho do trabalho de seus líderes, a medida apresentada foi ajustada, passando a se referir ao trabalho do líder direto do respondente. Exemplos de itens ajustados para os fatores abordados – autonomia ($\Omega = 0,91$) e complexidade do trabalho ($\Omega = 0,93$) – são, respectivamente: “O trabalho do meu líder dá a ele independência e liberdade de escolher como realizá-lo” e “O trabalho do meu líder faz com que ele tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que ele nunca tinha visto antes”. Para a amostra coletada, a estrutura explicou 68,5% da variância do constructo, teve bom ajuste aos dados ($\chi^2 = 593,6$, $gl = 209$; $p < 0,001$; RMSEA = 0,06; TLI = 0,98; GFI = 0,99) e cargas fatoriais variando entre 0,47 e 0,98.

Por fim, para mensurar a LSE (variável controle), foi utilizada a tradução da medida proposta por Chan & Drasgow (2001), com estrutura unifatorial e seis itens, a serem respondidos em uma escala de concordância de sete pontos. Um exemplo de item é “Liderar efetivamente os outros é provavelmente algo em que eu serei bom”. A estrutura unifatorial apresentou cargas fatoriais variando entre 0,54 e 0,90, explicou 65,7% da variância do constructo e teve ajuste satisfatório aos dados ($\chi^2 = 227,8$, $gl = 53$; $p < 0,001$; RMSEA = 0,07; TLI = 0,99; GFI = 0,99). O Anexo A apresenta os instrumentos de coleta de dados na íntegra.

Análise de dados

Foram realizadas análises descritivas e de diferenças entre médias (Teste-T) para exploração inicial dos dados. Para testagem das hipóteses, foi conduzida uma regressão linear múltipla hierárquica, com inserção das variáveis controle no primeiro passo e dos dados de desenho do trabalho no segundo. O *software* JASP foi utilizado em todas as análises, com execução de 1000 reamostragens por *bootstrapping*. A comparação entre o desenho do trabalho individual e dos líderes foi representada no modelo por uma subtração entre as percepções do indivíduo sobre esses fatores. Resultados positivos nessa

subtração ($DT_{Líder} - DT_{Ind}$) indicam enriquecimento do trabalho ao assumir a posição de líder, ao passo que resultados negativos indicam empobrecimento. O resultado dessa subtração foi a variável relativa ao desenho do trabalho inserida na regressão.

Resultados

Primeiramente, foram realizadas análises descritivas para exploração inicial dos dados. As médias, os desvios padrão e as correlações são apresentados na Tabela 1. Observa-se que, em média, para a amostra coletada, as diferenças entre o desenho do trabalho do indivíduo e dos seus líderes foram pequenas. No caso do fator de complexidade do trabalho, a diferença foi nula; no caso do fator de autonomia, ela foi menor que 0,05. Frente a esse resultado inesperado, levantou-se a hipótese de que esse cenário se devesse a características da amostra, especificamente do tipo de trabalho realizado pela organização em que os dados foram coletados. As atividades de pesquisa têm características únicas, sendo marcadas por grande autonomia e constante demanda por criatividade e flexibilidade cognitiva para analisar e combinar dados e informações (Horta et al., 2011). Nesse sentido, achados empíricos apontam para o potencial motivador intrínseco dessas atividades (Winter & Sarros, 2002), fator que pode reduzir o interesse em assumir posições de liderança por meio do mecanismo proposto nesse trabalho.

Tabela 1

Média e desvios padrão das variáveis.

Variável	Média	DP							
DT _I AT	3,56	0,79	-						
DT _I CT	4,11	0,69	0,41**	-					
DT _L AT	3,59	0,72	0,32**	0,14**	-				
DT _L CT	4,11	0,71	0,15**	0,44**	0,41**	-			
DT _L - DT _I AT	0,03	0,90	-0,59**	-0,23**	0,50**	0,19**	-		
DT _L - DT _I CT	0,00	0,76	-0,25**	-0,50**	0,21**	0,47**	0,40**	-	
MTL	2,35	1,00	0,06	0,19**	0,15**	0,09*	0,06	-0,13**	-
LSE	4,84	1,31	0,19**	0,25**	0,05	0,04	-0,05	-0,21**	0,56** -

Legenda: DT_I = Desenho do Trabalho Individual; DT_L = Desenho do Trabalho do Líder; AT = Autonomia; CT = Complexidade do Trabalho; MTL = Motivação para liderar; LSE = Autoeficácia para Liderar.

* p<.05; ** p<.01

Com base nessa premissa, foram conduzidos Testes-T para verificar diferenças nas médias das percepções de desenho do trabalho entre pesquisadores e não pesquisadores. Os resultados evidenciaram que há diferença estatisticamente significativa tanto no que se refere aos níveis de autonomia ($t(674) = 6,11$; $p < 0,01$; CI 95% [0,26, 0,49]; $d = 0,47$) quanto aos níveis de complexidade do trabalho ($t(674) = 8,72$; $p < 0,01$; CI 95% [0,34, 0,54]; $d = 0,61$). Os pesquisadores apresentaram maiores médias em suas percepções de autonomia ($M = 3,80$, $DP = 0,67$) em comparação com os ocupantes dos demais cargos ($M = 3,43$, $DP = 0,82$); o mesmo padrão se repetiu para os níveis de complexidade do trabalho, com maiores médias para pesquisadores ($M = 4,29$, $DP = 0,52$) comparadas aos demais profissionais ($M = 3,85$, $DP = 0,68$).

Frente a esse cenário, optou-se por ampliar as análises para as diferenças na percepção do desenho do trabalho dos líderes. Identificou-se que há diferença significativa entre os grupos apenas no que se refere à autonomia ($t(674) = -3,59$; $p < 0,01$; CI 95% [-0,31, -0,91]; $d = 0,30$), enquanto as percepções sobre complexidade do trabalho não tiveram diferenças significativas ($t(674) = 0,99$; $p = 0,32$; CI 95% [-0,05, 0,16]). No que tange à autonomia, os profissionais que ocupavam cargos de pesquisadores perceberam menor autonomia no trabalho de seus líderes ($M = 3,45$, $DP = 0,74$) do que os profissionais dos demais cargos ($M = 3,66$, $DP = 0,68$). Esses diferentes padrões impactam os escores de comparação entre o desenho do trabalho individual e dos líderes, de forma que, em média, eles representam perdas ao assumir liderança no caso dos pesquisadores (escore negativo) e ganhos no caso dos demais profissionais (escore positivo). Assim, optou-se por realizar uma análise da diferença de MTL entre esses grupos, que evidenciou diferenças significativas ($t(674) = -2,17$; $p = 0,03$; CI 95% [-0,33, -0,16]; $d = 0,17$), com os pesquisadores apresentando menores níveis de MTL ($M = 2,24$ = $DP = 0,86$) que os demais

profissionais ($M = 2,41$, $DP = 1,06$). Um resumo dos resultados relatados é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados das análises de diferenças entre médias para pesquisadores e ocupantes dos demais cargos

Variáveis	Pesquisadores		Demais cargos		t	p	Diferença média	95% CI		d
	M	DP	M	DP				I	S	
DT _I AT	3,80	0,67	3,43	0,82	6,11	<0,01	0,37	0,26	0,49	0,47
DT _I CT	4,38	0,52	3,97	0,72	8,72	<0,01	0,44	0,34	0,54	0,61
DT _L AT	3,46	0,75	3,66	0,69	-3,59	<0,01	-0,20	-0,31	-0,91	0,30
DT _L CT	4,14	0,71	4,1	0,72	0,99	0,32	0,05	-0,05	0,16	-
MTL	2,24	0,86	2,41	1,01	-2,17	0,03	-0,17	-0,33	-0,16	0,17

Legenda: DT_I = Desenho do Trabalho Individual; DT_L = Desenho do Trabalho do Líder; AT = Autonomia; CT = Complexidade do Trabalho; MTL = Motivação para liderar.

Os achados apresentados vão ao encontro do modelo previamente proposto, com maior MTL média entre os participantes que teriam ganhos (enriquecimento) em seu desenho do trabalho ao assumir posições de liderança, em relação àqueles que teriam perdas (empobrecimento), portanto procedeu-se a condução da regressão, com controle para o tipo de cargo ocupado pelo profissional, além da LSE. O primeiro passo da regressão indicou que a LSE ($\beta = 0,57$; $p < 0,01$; CI 95% [0,39, 0,47]) e o cargo ocupado pelo profissional ($\beta = 0,11$; $p < 0,01$; CI 95% [0,10, 0,35]) tiveram efeitos significativos na MTL. Em conjunto, essas variáveis explicaram 33% da variância. Ao inserir as variáveis referentes ao enriquecimento do desenho do trabalho, observou-se um aumento de cerca de 1% na explicação da variável dependente ($F(2,671) = 4,64$, $p = 0,01$). No segundo modelo, assim como a LSE ($\beta = 0,56$; $p < 0,01$; CI 95% [0,38, 0,47]) e o cargo ocupado ($\beta = 0,09$; $p < 0,01$; CI 95% [0,06, 0,33]), a autonomia ($\beta = 0,10$; $p < 0,01$; CI 95% [0,03, 0,19]) e a complexidade do trabalho ($\beta = -0,07$; $p = 0,04$; CI 95% [-0,18, -0,01]) foram preditores significativos da MTL. Evidenciou-se tamanho de efeito pequeno ($f^2 = 0,03$) para a inclusão

das variáveis relativas ao desenho do trabalho. Os resultados descritos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Resultados da análise de regressão

Variáveis	Passo 1			Passo 2		
	β	<i>p</i>	CI 95%	β	<i>p</i>	CI 95%
LSE	0,57	< 0,01	[0,39, 0,47]	0,56	< 0,01	[0,38, 0,47]
Cargo	0,11	< 0,01	[0,10, 0,35]	0,09	< 0,01	[0,06, 0,33]
DT _L - DT _I AT	-	-	-	0,10	< 0,01	[0,03, 0,19]
DT _L - DT _I CT	-	-	-	-0,07	0,04	[-0,18, -0,01]
R ²		0,33			0,34	

Legenda: DT_I = Desenho do Trabalho Individual; DT_L = Desenho do Trabalho do Líder; AT = Autonomia; CT = Complexidade do Trabalho; LSE = Autoeficácia para liderar; Variável Dependente = MTL.

A Hipótese 1 se referia aos efeitos na MTL da percepção de enriquecimento do trabalho via aumento da autonomia. A hipótese foi sustentada, uma vez que maiores níveis de MTL estiveram associados a percepções de aumento de autonomia. Por outro lado, a segunda hipótese se referia a relação entre MTL e enriquecimento do trabalho, via aumento da complexidade do trabalho. Ainda que essa relação tenha atingido significância na regressão, contrariando a hipótese proposta, a relação encontrada foi negativa. Desta forma, maiores níveis de MTL estiveram relacionados a percepções de potencial redução na complexidade do trabalho, refutando a Hipótese 2.

Análises adicionais

Foram conduzidas análises adicionais, visando compreender melhor os achados, especialmente aqueles referentes à relação da MTL com o enriquecimento da complexidade do trabalho, que foram de encontro às hipóteses propostas. Ainda que o foco desse trabalho esteja na ampliação da MTL por meio do manejo da atratividade dos cargos de liderança, ressalta-se que essa proposta não implica a negação absoluta da influência da expectância e que esse efeito pode explicar, ao menos em parte, os achados referentes à

complexidade do trabalho. De fato, espera-se que a LSE (e, portanto, a expectância) influencie o mecanismo proposto de, pelo menos, duas formas: (1) ao ser afetada pelas características do trabalho e (2) ao afetar a forma como essas características são percebidas.

No primeiro mecanismo, a LSE atuaria como uma mediadora na relação entre características do trabalho e MTL. Um dos fatores que moldam a autoeficácia é a avaliação dos requisitos necessários para empreender a atividade/meta de foco, considerando aspectos como a dificuldade da(s) tarefa(s) e os recursos disponíveis (Gist & Mitchell, 1992). Assim, características ambientais instrumentais para o cargo de liderança seriam uma fonte de informação formadora da LSE (Dwyer, 2019). Do ponto de vista motivacional, esse fato indica que o desenho do trabalho do líder pode afetar o nível de expectância dessas posições, por meio da influência enxertada na LSE, caracterizando o processo de mediação.

Visando testar esse mecanismo alternativo, foram conduzidas *path analysis* (estimador Robust Maximum Likelihood - MLR). Foi testado um modelo em que o impacto na MTL das percepções de potencial enriquecimento do trabalho ocorreria de forma direta e indireta, com mediação parcial da LSE. As relações diretas observadas nas análises de regressão seguiram significativas, com a autonomia se relacionando positivamente ($\beta = 0,12$, $p < 0,01$) e a complexidade se relacionando negativamente ($\beta = -0,07$, $p = 0,05$) à MTL. Paralelamente, a complexidade do trabalho também se relacionou à MTL de forma indireta ($\beta = -0,11$, $p < 0,01$), via LSE. A relação indireta da autonomia, por sua vez, não foi significativa ($p = 0,86$).

O segundo mecanismo pelo qual a expectância poderia afetar a MTL seria como uma variável moderadora. A percepção de capacidade para executar uma atividade/meta (autoeficácia) pode modificar a forma como a dificuldade é percebida (Horan et al., 2020). Ou seja, pessoas com maiores níveis de LSE podem perceber características mais desafiadoras do trabalho de forma mais positiva do que aqueles com menor LSE, uma vez que se julgam capazes de gerenciá-las. Assim, a relação entre as características do

trabalho analisadas e a MTL seria fortalecida na presença de maiores níveis de LSE. Para testar esse mecanismo alternativo, foi acrescido um passo na regressão conduzida para testagem das hipóteses principais, com inserção da interação entre o enriquecimento do trabalho e a LSE. Observou-se que essa inserção não representou aumento significativo na variância explicada ($F(2,669) = 1,43, p = 0,24$) e que as variáveis de interação não obtiveram efeito significativo na MTL, tanto no caso da autonomia ($\beta = 0,58; p = 0,07; CI 95\% [-0,01, 0,09]$) quanto da complexidade ($\beta = -0,51; p = 0,19; CI 95\% [-0,10, 0,02]$).

Discussão

Os resultados apresentados sustentam parcialmente as hipóteses, apontando para uma possível relevância do mecanismo proposto, especialmente no que se refere à autonomia. Os dados evidenciaram que a percepção de ganhos (enriquecimento) de autonomia na comparação trabalho atual x trabalho do líder estiveram associadas a maiores níveis de MTL. Essa relação não foi mediada ou moderada pela LSE e a relação direta foi significativa mesmo quando o efeito da LSE foi controlado. No que se refere aos resultados da regressão, observa-se que pouca variância foi explicada após inserir as variáveis controle, indicando um tamanho de efeito pequeno. Ainda assim, considera-se que esse achado é meritório frente ao alto poder de explicação da LSE e à reduzida diferença entre as percepções de desenho do trabalho individual e dos líderes na amostra coletada. Além disso, evidenciaram-se diferenças na MTL de grupos que, em média, percebiam enriquecimento (ganhos) ou empobrecimento (perdas) no trabalho ao assumir cargos de liderança. Tomados em conjunto, esses achados sugerem a autonomia como um fator que potencialmente ampliaria a atratividade de cargos de gestão, conforme previsto no mecanismo proposto.

A complexidade do trabalho, por sua vez, apresentou uma relação negativa com a MTL, contrariando a hipótese proposta. Ou seja, maiores níveis de MTL estiveram associados à percepção de redução de complexidade na comparação trabalho atual x trabalho do líder. Além disso, a relação entre esse fator e a MTL foi parcialmente mediada pela LSE, indicando que alterações na expectância podem ter um papel importante nessa

associação. Ainda que a direção da relação encontrada não tenha sido aquela esperada teoricamente, ressalta-se que a mediação da LSE foi parcial e a relação direta entre MTL e variação de complexidade se manteve significativa em todos os testes realizados. Assim, os achados do primeiro estudo fornecem suporte para a relevância da avaliação das características do trabalho do líder, em comparação com o trabalho atual, na definição da MTL.

Estudo 2

Ainda que os resultados do primeiro estudo tenham fornecido suporte inicial para o mecanismo proposto, ele contou com limitações importantes. Primeiramente, é possível que o procedimento de coleta de dados não tenha sido suficientemente sensível para eliciar o processo motivacional sugerido. Os desenhos do trabalho do líder e dos participantes foram coletados de forma independente, sem quaisquer pistas que pudessem indicar o cargo do líder como uma posição de trabalho em potencial para o respondente. Além disso, a coleta ocorreu em recorte transversal, o que não permite aferir de forma segura a direção das relações encontradas ou isolar possíveis associações confundidoras. Paralelamente, houve pouca diferença entre os desenhos do trabalho individual e do líder na amostra coletada. Os dados indicaram que esse pode ser um viés do tipo de trabalho realizado na organização, apontando a natureza do trabalho como um fator relevante para o mecanismo proposto.

O Estudo 2 buscou solucionar as limitações descritas, por meio do teste do modelo proposto em um ambiente controlado e com participantes menos experientes. Espera-se que, dessa forma, seja possível isolar os efeitos do desenho do trabalho, reduzindo o impacto nos resultados das experiências anteriores e do tipo de trabalho. Além disso, a aplicação de um método experimental fornecerá dados confiáveis no que diz respeito à causalidade e à redução de efeitos confundidores.

Método

Participantes

A amostra desse estudo foi composta por 132 alunos de graduação. A opção por esse perfil visou acessar uma amostra com menor impacto das experiências prévias, mas

que já esteja considerando sua inserção no mercado de trabalho. A maior parte dos respondentes era do sexo feminino (55,7%), estava cursando graduação em cursos de ciências humanas (53,4%) e tinha experiência de trabalho prévia (76,3%). A idade média dos respondentes foi de 23,3 (DP = 5,9) anos e eles estavam cursando, em média, o sexto (DP = 4,2) semestre do curso no momento da coleta. Dentre aqueles que relataram ter experiência prévia de trabalho, a maioria atuou como estagiário (55%). Pouco mais da metade (54,9%) dos participantes informaram estar trabalhando no momento da coleta, enquanto apenas 15,3% relataram ter tido alguma experiência prévia em cargos de liderança.

Procedimento

Foi conduzido um experimento com desenho intrasujeito 2 (autonomia: ganho vs. perda) x 2 (complexidade do trabalho: ganho vs. perda), realizado em formato *online*, utilizando a plataforma *Questback*. O experimento baseou-se em uma atividade de seleção de vagas de emprego, em que a descrição das vagas foi manipulada para representar as condições experimentais. Ao acessar o link do experimento, todas as instruções eram apresentadas em formato de texto. Solicitou-se ao participante que se imaginasse trabalhando há seis anos em uma organização, realizando tarefas que “envolvem apoiar a execução de atividades técnicas de complexidade mediana em sua área de formação”, envolvendo-se “na resolução de problemas do setor com grau mediano de autonomia” e recebendo um salário “suficiente para suprir suas necessidades financeiras”. Após essa descrição do trabalho atual, o participante deveria imaginar que recebeu um e-mail do RH da empresa, comunicando que ele foi indicado para avançar para o cargo de Supervisor, como parte do plano de carreira da instituição. Nesse novo cargo, ele seguirá atuando em sua área de formação e será responsável pela gestão de uma equipe de cinco pessoas, recebendo um aumento de salário de aproximadamente mil reais.

Após garantir que o aceite do cargo não é obrigatório e que sua recusa não implicaria em penalidades, foram descritas quatro vagas de Supervisor em unidades diferentes da empresa, sem necessidade de transferência para outra cidade. As descrições

foram manipuladas para indicar altos ou baixos níveis de autonomia e de complexidade do trabalho ao assumir a posição ofertada. Todas as combinações das manipulações foram apresentadas para o participante de forma independente e sua tarefa foi indicar a probabilidade de aceite de cada uma delas, em uma escala de 0% a 100% (medida de MTL). Após cada condição, foram coletadas as medidas de checagem de manipulação. Ao final do experimento, os participantes preencheram uma medida de LSE e forneceram seus dados demográficos. A apresentação das condições foi balanceada em desenho incompleto para cada participante, com utilização de todas as possíveis ordens. O texto completo das instruções e das condições está disponível no Anexo B.

Instrumentos de coleta de dados

Conforme indicado anteriormente, a MTL foi mensurada pela indicação da probabilidade de assumir o cargo de liderança ofertado. Uma versão adaptada da medida de desenho do trabalho utilizada no primeiro estudo (Morgeson & Humphrey, 2006; Borges-Andrade et al., 2019) foi utilizada para testagem de manipulação. A medida estava composta por seis itens, sendo três referentes à autonomia e três à complexidade do trabalho. Por fim, foi aplicada a medida de LSE utilizada no primeiro estudo (Chan & Drasgow, 2001). A estrutura unifatorial apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2 = 14,2$, $gl = 9$; $p = 0,12$; $RMSEA = 0,07$; $TLI = 0,98$; $GFI = 0,99$), com cargas fatoriais variando entre 0,66 e 0,82, e boa confiabilidade ($\Omega = 0,86$).

Análise de dados

Procedimentos não paramétricos foram utilizados para analisar os dados, uma vez que não foram atingidos os pressupostos para condução de análises paramétricas. Para os testes de checagem de manipulação foram conduzidos testes de Wilcoxon, no *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS, versão 25). Uma vez que não foram identificadas opções não paramétricas para condução de ANCOVAs em delineamentos de medidas repetidas, a LSE foi incluída como variável antecedente na testagem das hipóteses. Para tanto, os participantes foram divididos em dois grupos (alta e baixa LSE),

com base na média obtida pelos sujeitos nessa medida. Em seguida, esses grupos foram inseridos nas análises, para verificar sua interação com as condições experimentais.

Os efeitos de interação foram testados com estatística do tipo ANOVA, conforme apresentado por Brunner e colaboradores (2017) e implementado no pacote *nparLD* do *software R* (Noguchi et al., 2012). O *Relative Treatment Effect* (RTE) foi utilizado para estimar a diferença entre os grupos. O RTE indica a probabilidade de um caso, aleatoriamente sorteado de um grupo, exibir maior valor que outro caso, sorteado da amostra completa (Konietzschke et al., 2010; Noguchi et al., 2012). Uma vez que havia apenas dois níveis em todas as variáveis, as análises *post hoc* foram conduzidas por meio de testes de Wilcoxon e Mann-Whitney.

Resultados

A checagem de manipulação indicou diferença significativa entre as condições experimentais relativas à autonomia ($z = 7,05$; $p < 0,01$) e complexidade do trabalho ($z = 7,26$; $p < 0,01$). A percepção de autonomia foi maior na condição de ganho ($M = 4,02$; $DP = 0,65$) em relação à condição de perdas ($M = 2,68$; $DP = 0,76$). O mesmo padrão se repetiu para as condições de complexidade do trabalho, com maiores escores na condição de ganho ($M = 4,27$; $DP = 0,57$) em comparação com a condição de perdas ($M = 2,75$; $DP = 0,87$).

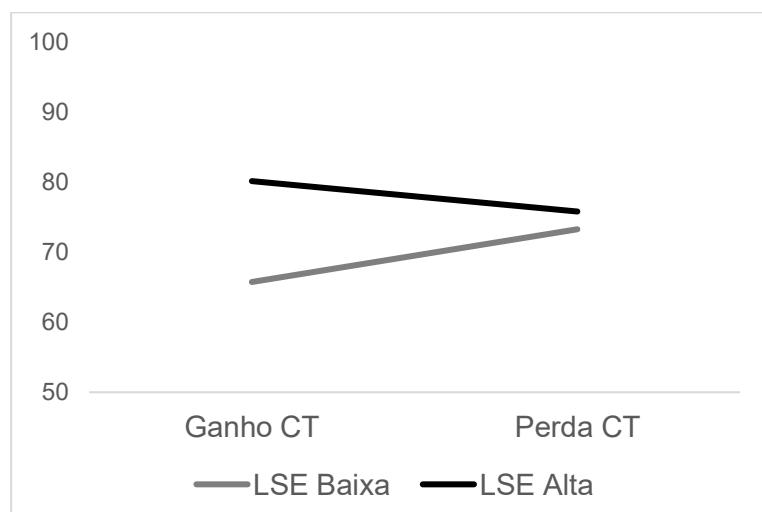
Para testagem das hipóteses, foram avaliadas as interações entre as condições experimentais e o nível de LSE. Os dados dessa análise são apresentados na Tabela 4. Os resultados indicaram efeito direto da autonomia ($F(1, \infty) = 28,47$; $p < 0,01$; $r = 0,46$) e da LSE ($F(1, \infty) = 8,54$; $p < 0,01$; $r = 0,38$), porém o efeito direto da complexidade do trabalho não foi significativo ($F(1, \infty) = 2,67$; $p = 0,10$). A probabilidade de aceite dos cargos de liderança foi maior na condição de ganho de autonomia ($M = 78,04$; $DP = 17,71$) em relação às condições de perdas ($M = 70,24$; $DP = 21,63$). Também houve maior probabilidade de aceite dentre os participantes com maior LSE ($M = 77,95$; $DP = 17,82$) em comparação com aqueles com menor LSE ($M = 69,49$; $DP = 17,75$). Dessa forma, a hipótese 1 recebeu suporte dos dados.

Tabela 4*Resultados das análises do experimento*

Variáveis	F	p	r
AT	28,47	<0,01	0,46
CT	2,67	0,10	-
LSE	8,54	<0,01	0,38
ATxLSE	1,76	0,18	-
CTxLSE	9,57	<0,01	0,23

Legenda: AT = Enriquecimento da Autonomia do Trabalho; AT = Enriquecimento da Complexidade do Trabalho; LSE = Autoeficácia para Liderar.

Por outro lado, o efeito da complexidade na MTL só foi significativo quando em interação com a LSE ($F(1, \infty) = 9,57; p < 0,01$). A Figura 2 apresenta graficamente essa interação. As análises de *post hoc* indicaram que, para participantes com baixa LSE, houve diferença significativa entre as condições ($z = -2,59; p = 0,01; r = 0,23$), com maior probabilidade de aceite da posição de liderança na condição de perda de complexidade do trabalho ($M = 73,25; DP = 26,76$) em relação à condição de ganhos ($M = 65,73; DP = 20,58$). Dentre os participantes com alta LSE, a diferença entre as condições não foi significativa ($z = -1,82; p = 0,07$). Nesse sentido, a hipótese 2 foi parcialmente suportada.

Figura 2.*Interação entre complexidade do trabalho e LSE.*

Legenda: CT = Complexidade do Trabalho; LSE = Autoeficácia para Liderar.

Discussão

Os resultados apresentados, em conjunto com aqueles do primeiro estudo, apontam para a relevância das características do trabalho para a MTL. Mais uma vez, a percepção de ampliação de autonomia impactou positivamente esse tipo de motivação. Além disso, o efeito enxertado foi direto, sem influência da LSE. Por outro lado, a complexidade do trabalho não apresentou um efeito direto na MTL. Ao considerar sua interação com a LSE, por sua vez, observou-se que a percepção de ampliação dessa característica impactou negativamente a MTL daqueles com baixa LSE. Assim, mais uma vez, a hipótese 1 recebeu suporte. A segunda hipótese foi parcialmente sustentada, uma vez que variações da complexidade do trabalho tiveram efeito na MTL, porém esse efeito foi negativo e esteve subordinado à interação com a LSE.

Enquanto o tamanho de efeito encontrado no primeiro estudo foi pequeno, as análises do segundo estudo evidenciaram tamanhos de efeito variando entre 0,23 e 0,46. Ainda que esses efeitos sejam interpretados como pequenos e moderados pelas referências mais tradicionais (Cohen, 1988), indicações específicas para pesquisas na área de psicologia os classificariam como médios a muito grandes (Funder & Ozer, 2019). Especificamente no que se refere à autonomia, observou-se um efeito direto maior do que o da LSE ($r = 0,38$), que é indicada na literatura como a variável mais relevante para a definição da MTL (Badura et al., 2019).

Discussão Geral

O presente trabalho propôs um mecanismo de associação entre características do trabalho e MTL. Essa relação estaria pautada em percepções sobre o trabalho do líder, que seriam comparadas às percepções sobre o próprio trabalho. Propõe-se que essa comparação sinalizaria a atratividade de cargos de liderança, com a possibilidade de enriquecer o próprio trabalho atuando como fomentadora da atratividade e, consequentemente, da MTL. Esse mecanismo está, portanto, baseado nas seguintes premissas: (1) a avaliação do cargo do líder, em relação à posição atual, terá impacto na

MTL, (2) esse impacto se dará de forma que a MTL será maior quando assumir posições de liderança implique em enriquecimento do trabalho - ampliação das características propostas pelo JCM e suas atualizações, pois (3) o nível de valência associado à posição seria ampliado.

Os achados do presente trabalho forneceram amplas evidências para sustentar a primeira premissa. Em todas as análises, as características do trabalho tiveram influência na MTL. Esses resultados indicam uma forma pela qual a MTL responde dinamicamente ao ambiente, sinalizando a necessidade de rever a visão tradicional desse tipo de motivação como uma predisposição individual. Destaca-se, ainda, a diferença dos tamanhos de efeito encontrados no estudo correlacional e no estudo experimental, com efeitos significativamente maiores neste último. Esse achado levanta um alerta de que a baixa inclusão de variáveis contextuais e a aplicação quase exclusiva de delineamentos correlacionais na literatura da área podem estar mascarando variáveis contextuais de ampla relevância para a MTL. O mecanismo proposto contribuiu com essa lacuna ao aproximar o constructo de um processo motivacional de autorregulação, tornando-se um pano de fundo integrador para o avanço teórico na investigação da relação entre MTL e contexto.

De forma geral, propôs-se um processo em que assumir posições de liderança funciona como uma estratégia para que o indivíduo busque maior congruência entre seu trabalho atual e o trabalho considerado por ele como ideal, aproximando-se da noção de congruência pessoa-trabalho, amplamente abordada na literatura sobre busca por emprego (Vleugels et al., 2023). Pesquisas futuras podem valer-se dessa literatura para ampliar o mecanismo proposto. Por exemplo, achados embasados nos modelos de motivação puxa-empurra apontam que aspectos como interações sociais negativas no ambiente laboral e baixo equilíbrio família-trabalho afastariam os indivíduos de suas posições, levando-os a considerar e buscar outras oportunidades (Boswell & Gardner, 2014). A inclusão de avaliações sobre esses fatores no mecanismo de comparação proposto pode ser uma forma de abranger o contexto mais amplo do indivíduo, para além das características do trabalho. Paralelamente, os achados específicos sobre busca de novas posições visando

ascensão profissional apontam para a relevância do acesso a maiores níveis de influência, prestígio e recompensas monetárias (Trusty et al., 2019). Incluir esses fatores no modelo proposto pode ser uma forma de abranger a noção de instrumentalidade de forma mais direta, permitindo analisar suas relações com a valência e a expectância associada às posições de liderança, bem como os impactos da motivação extrínseca na MTL.

Por outro lado, o desenho do trabalho considerado ideal pelo indivíduo é certamente influenciado por características individuais, o que permitiria a integração no mecanismo proposto de variáveis tradicionais na literatura de MTL. Por exemplo, achados anteriores apontam a personalidade, especialmente os fatores de extroversão e neuroticismo, como antecedentes da busca por avanços na carreira (Boswell & Gardner, 2014). Assim, é possível que os traços de personalidade atuem como variável moderadora da relação proposta, por influenciar a valência dos papéis de liderança, ao ampliar ou diminuir a saliência dos ganhos advindos dessas posições. Outra forma pela qual as diferenças individuais podem afetar o mecanismo proposto seria por meio da moderação do próprio processo de avaliações sobre os cargos de líder. Os protótipos de líder típico e ideal, por exemplo, podem enviesar a avaliação dos ganhos advindos desses papéis, pois atuam como um esquema prévio que afetará o processamento de informações relacionadas à liderança (Lord et al., 2020). Essas propostas evidenciam o potencial do mecanismo de comparação proposto como ponto de partida não somente para novas pesquisas sobre o papel do contexto na MTL, mas também para sua integração com os achados prévios.

A segunda premissa de nosso modelo referia-se à noção de enriquecimento do trabalho por meio da ampliação das características propostas por Morgeson e Humphrey (2006). Os achados forneceram suporte para essa proposta apenas no caso da autonomia. Em todas as análises, a ampliação dessa característica esteve associada a maiores níveis de MTL. Por outro lado, a ampliação (enriquecimento) da complexidade do trabalho teve efeito contrário ao esperado, gerando menores níveis de MTL. Ainda que a literatura sobre desenho do trabalho tenha apresentado vastas evidências do impacto positivo das

características enriquecedoras na motivação, esse tipo de inconsistência entre os achados empíricos e a proposta do JCM não é uma ocorrência incomum.

Alguns resultados anteriores apontam que a relação entre motivação e desenho do trabalho pode não ser linear, sendo melhor representada por uma associação em U invertido (Parker et al., 2017). Ou seja, as características enriquecedoras seriam motivadoras até um certo nível, a partir do qual passam a exigir demasiados recursos do indivíduo para manejá-las, reduzindo a motivação (Johns, 2010). Além disso, esse papel motivador está condicionado a preferências individuais dos trabalhadores (Porto et al., 2019). Teorias mais recentes, como o Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (JD-R; Demerouti et al., 2001), estão mais bem equipadas para abarcar essas contradições, dividindo os aspectos do trabalho que exigem esforço físico, psicológico e social sustentado (demandas) em dois grupos: aqueles que atuam como barreiras (demandas de obstáculos) ou promotores (demandas de desafio) da motivação (Podsakoff et al., 2023).

No modelo proposto, é possível que ambos os efeitos (relação não linear e complexidade percebida como demanda de obstáculo) tenham afetado os resultados. Além disso, eles podem ter sido potencializados pela própria natureza do cargo de liderança. Líderes estão mais expostos na estrutura organizacional, o que amplifica os impactos de eventuais falhas nesse papel (Aycan & Shelia, 2019). Assim, as consequências negativas dessas falhas podem ter maior saliência na tomada de decisão por assumir esse tipo de cargo, afastando os profissionais de posições mais complexas e desafiadoras. É possível, portanto, que os participantes tenham considerado que o nível de complexidade do trabalho do líder estava além de sua capacidade de manejo, classificando essa complexidade como uma demanda de obstáculo. Portanto, ainda que o mecanismo de comparação entre características atuais e futuras do trabalho tenha recebido sustentação, é preciso ampliar o entendimento sobre o conteúdo dessa comparação.

Por fim, quanto à terceira premissa, os achados também evidenciaram suporte parcial. No caso da autonomia, os dados parecem indicar que ela ampliou a atratividade dos cargos, uma vez que seu efeito na MTL ocorreu de forma independente da expectância

(LSE) em todas as análises realizadas. Por outro lado, os achados indicaram que a influência da complexidade do trabalho na MTL estaria, ao menos parcialmente, associada ao papel da expectância. No primeiro estudo, evidenciou-se que a relação entre complexidade e MTL foi parcialmente mediada pela LSE, o que indica que as alterações na complexidade do trabalho atuaram, ao menos em parte, como sinalizadoras da expectância. Por outro lado, a moderação da LSE não teve impacto significativo na relação entre complexidade e MTL. No segundo estudo, o efeito da complexidade na MTL foi dependente do efeito da LSE, caracterizando uma moderação. Ressalta-se que o experimento realizado não estava delineado para avaliar modelos de mediação de forma integral, dado que esse não era o foco do trabalho. Apesar disso, a relação de moderação entre a variável antecedente e variável mediadora é um dos critérios para avaliação de mediação em delineamentos experimentais (Ge, 2023). Assim, os achados apontam a relevância, para a MTL, da interação entre complexidade do trabalho e expectância, porém não são conclusivos sobre os padrões e mecanismos implicados.

Pesquisas futuras devem analisar de forma mais direta o papel das variáveis propostas no modelo de Vroom (1964) para o mecanismo da MTL. Como indicado por nossos achados, é possível que diferentes características do trabalho atuem mais fortemente como sinalizadores da expectância ou da atratividade. A identificação de variáveis que assumam essas diferentes funções teria especial aplicação prática, podendo apoiar o desenho de posições de liderança mais atrativas. A autonomia destacou-se como um fator relevante nesse cenário, porém estudos futuros são necessários para confirmar esses achados e para identificar outras características do trabalho que exerçam efeito na valência. Por outro lado, a identificação de características que afetam a expectância associada aos cargos de líder pode favorecer o desenho de posições com desafios mais alinhados aos recursos disponíveis para seus ocupantes, além de embasar programas de formação que apoiem os novos líderes no manejo de características mais desafiadoras.

Referências

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>.
- Aycan, Z. & Shelia, S. (2019). “Leadership? No, thanks!” A new construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35. <https://doi.org/10.1111/emre.12322>.
- Bachman, J., Henry, R., Jackson, C., Mitchell, T., & Crocco, O. S. (2023). Must it be lonely at the top? Developing leader well-being in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 73–94. <https://doi.org/10.1177/15234223231153765>.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation as a function of expectancy and incentive. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H., *Motivation and action* (pp. 163-220, Cham: Springer.
- Behrendt, P., Matz, S. & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28, 229-244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>.
- Boswell, W. R. & Gardner, R. G. (2014). Employed Job Seekers and Job-to-Job Search. In U. Klehe & E. Hooft (Ed.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (pp. 401-416). Oxford.

- Brunner, E., Konietzschke, F., Pauly, M., & Puri, M. L. (2017). Rank-Based Procedures in Factorial Designs: Hypotheses About Non-Parametric Treatment Effects. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, 79(5), 1463–1485. <https://doi.org/10.1111/rssb.12222>.
- Chan, K.Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Circuncisão, W. S. (2022). Aversão à liderança? Explorando antecedentes e mecanismos da (in)disposição para liderar em servidores públicos no Brasil. [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações.
- Cohen J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York, NY: Routledge Academic.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 85-106). Oxford.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Development Dimensions International Inc. (2023). Global Leadership Forecast 2023. Bridgeville. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023>.
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding,

- and contracting the organization (pp. 65–135). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12171-003>
- Dwyer, L. P. (2019). Leadership self-efficacy: Review and leader development implications. *Journal of Management Development*, 38(8), 637-650. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0073>
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156–168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Ge, X. (2023). Experimentally manipulating mediating processes: Why and how to examine mediation using statistical moderation analyses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 109, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104507>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802–820. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.001>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Heckhausen J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation and action: Introduction and overview. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H., *Motivation and action*, (p. 1-14), Cham: Springer.
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). A review of the challenge-hindrance stress model: Recent advances, expanded paradigms, and recommendations for future research. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 560346. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>
- Horta, H. Sato M. & Yonezawa, A. (2011). Academic inbreeding: Exploring its characteristics and rationale in Japanese universities using a qualitative perspective. *Asia Pacific Education Review*, 12, 35-44. <https://doi.org/10.1007/s12564-010-9126-9>

- Hoyland, T., Psychogios, A., Epitropaki, O., Damiani, J., Mukhutty, S., & Priestnall, C. (2021). A two-nation investigation of leadership self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: The moderating role of gender and socio-economic status. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 289–315. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0112>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Johns, G. (2010). Some unintended consequences of job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 361–369. <https://doi.org/10.1002/job.669>
- Jones-Carmack, J. (2019). Motivation to lead: Preparing leaders of the future through an understanding of role ambiguity and perceived organizational support. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21641>
- Konietschke, F., Bathke, A. C., Hothorn, L. A., & Brunner, E. (2010). Testing and estimation of purely nonparametric effects in repeated measures designs. *Computational Statistics & Data Analysis*, 54(8), 1895–1905. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2010.02.019>
- Krauss, S. E. & Hamid, J. A. (2015). Exploring the relationship between campus leadership development and undergraduate student motivation to lead among a Malaysian sample. *Journal of Further and Higher Education*, 39(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2013.765943>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- McClrauley, C. D., Velson, E. & Ruderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In McClrauley, C. D., Velson, E. & Ruderman, M. N., *The center for*

creative leadership handbook of leadership development (pp. 1-27), Francisco: Jossey-Bass.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Noguchi, K., Gel, Y. R., Brunner, E., & Konietschke, F. (2012). nparLD: An R Software package for the nonparametric analysis of longitudinal data in factorial experiments. *Journal of Statistical Software*, 50(12). <https://doi.org/10.18637/jss.v050.i12>

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.

<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>

Podsakoff, N., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the challenge–hindrance stressor framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 165-199.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>

Purohit, D., Jayswal, M. & Muduli, A. (2021). Factors influencing graduate job choice – a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 381-401. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0101>

Porto, J. B., Oliveira-Silva, L. C., & Martins, E. C. (2019). Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 827-835. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17418>

Santos, M. M. & Porto, J. B. (2023). Motivation to lead: A novel theoretical approach. *Trends in Psychology*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00323-6>

- Schyns, B., Kiefer, T., & Foti, R. J. (2020). Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 122, Article 103477. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103477>
- Tian, M. & Virtanen, T. (2021). Shanghai teachers' perceptions of distributed leadership: Resources and agency. *ECNU Review of Education*, 4(4), 808-829. <https://doi.org/10.1177/2096531120921051>
- Trusty, J., Allen, D. G. & Fabian, F. (2019). Hunting while working: An expanded model of employed job search. *Human Resource Management Review*, 29, 28-42. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.12.001>
- Uggerslev, K. L, Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 376–398. <https://doi.org/10.1002/job.2607>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Winter, R. & Sarros, J. (2002). The academic work environment in australian universities: A motivating place to work? *Higher Education Research & Development*, 21(3), 241-258. <http://dx.doi.org/10.1080/0729436022000020751>

Artigo 2

Sobrecarga no trabalho do líder e motivação para liderar dos liderados: O papel mediador das preocupações sobre liderança

Mariana Marques Santos e Juliana Barreiros Porto

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,
Universidade de Brasília, Brasil

Notas do Autor

Mariana Marques Santos  <https://orcid.org/0000-0002-6508-5151>

Juliana Barreiros Porto  <https://orcid.org/0000-0001-9164-2719>

Correspondências sobre o artigo devem ser enviadas ao endereço eletrônico
marims.psi@gmail.com

Resumo

Apesar da crescente redução no interesse por funções de líder, a literatura tradicionalmente considerou essas posições como inherentemente motivadoras, com pouca atenção aos aspectos negativos da liderança. O presente artigo contribui com essa lacuna ao propor um mecanismo motivacional afetivo, por meio do qual a vivência de preocupações sobre liderança (WAL) medeia a relação entre as características negativas (demandas) da função de líder e a motivação para liderar (MTL) do sujeito. Assim, sugere-se que indivíduos que percebem maior nível de demanda nos cargos de seus superiores hierárquicos vivenciam maior WAL e, consequentemente, tem sua MTL reduzida. Para testagem inicial do modelo, a sobrecarga foi selecionada como variável de foco, uma vez que se trata de uma demanda prevalente nas funções de liderança. O modelo proposto foi testado em dois estudos, com delineamentos correlacional (Estudo 1) e experimental (Estudo 2). No total, 1419 brasileiros participaram da pesquisa, sendo 517 no primeiro estudo e 902 no segundo estudo. Os resultados forneceram suporte inicial para o modelo proposto. A sobrecarga percebida no cargo do líder e as WAL relativas ao conflito família-trabalho atuaram como antecedentes da MTL. O processo de mediação recebeu suporte parcial, com evidências de que aspectos metodológicos referentes à manipulação experimental das WAL afetaram os resultados. Os achados apontam que os processos afetivos são relevantes para as relações entre a MTL e as características negativas do trabalho do líder. Sugere-se que estudos futuros busquem replicar e ampliar os resultados apresentados.

Palavras-chave: motivação para liderar, preocupações sobre liderança, sobrecarga.

Imagine que você trabalha em uma empresa em um cargo técnico. Do ponto de vista financeiro, o cargo é bom, suficiente para pagar as contas, mas não é excepcional. Um dia, lhe oferecem uma promoção para assumir um cargo de alta chefia e receber um aumento salarial. Você reflete por um tempo sobre a oportunidade e... Recusa a proposta. Essa escolha, antes vista como impensável, tem se tornado cada vez mais comum, evidenciando que os aspectos atrativos da liderança (autoridade, poder, ganhos financeiros, etc.) não são mais suficientes para iniciar e sustentar o interesse dos profissionais nessas funções. Os impactos desse novo cenário já começam a surgir nas organizações, levando ao aumento do *turnover* de líderes e à redução do interesse nessas posições (Development Dimensions International, 2023). Uma recente pesquisa, realizada com mais de 10 mil gestores ao redor do mundo, associou o êxodo dos líderes à elevação dos níveis de estresse percebidos pelos ocupantes dessas posições (Development Dimensions International, 2025). Apesar disso, tradicionalmente, a literatura acadêmica negligenciou as consequências negativas de assumir cargos de liderança, caracterizando esses papéis como inherentemente motivadores e atrativos (Oc & Chintakananda, 2025). Trata-se de uma lacuna relevante, especialmente considerando-se a importância para o direcionamento do comportamento humano de eventos e estímulos de valência negativa, definidos como aqueles associados a vivências de desconforto, desagrado e/ou ameaça (Itkes & Kron, 2019; Podsakoff et al, 2023). Assim, o presente trabalho visa contribuir com a literatura, por meio da investigação de como aspectos negativos da função de líder podem afetar a motivação para liderar (*motivation to lead* ou MTL) dos profissionais, afastando-os dessas posições.

O objetivo da pesquisa foi testar o papel mediador das preocupações sobre liderança na relação entre a sobrecarga percebida no trabalho do líder e a MTL. Compreende-se a MTL como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento de papéis de liderança (Santos & Porto, 2023). Desde sua concepção inicial, essa variável abarcou a noção de que liderar não é um objetivo inherentemente motivador, abrindo caminho para a análise dos determinantes desse tipo de motivação (Chan & Drasgow, 2001). Desde então,

as pesquisas avançaram na identificação dos antecedentes individuais da MTL, com destaque para a autoeficácia para liderar, porém determinantes contextuais ainda são pouco abordados na literatura (Badura et al., 2019). O presente trabalho contribui com essa lacuna ao analisar um mecanismo motivacional pelo qual o desenho do trabalho - o conteúdo e a organização das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades associadas ao trabalho de um indivíduo (Parker, 2014) - afetaria a MTL.

Além de serem amplamente relacionadas à motivação (Humphrey et al., 2007), as características do trabalho são apontadas como fatores determinantes para as escolhas de posições de emprego (Uggerslev et al., 2012) e de carreira (Purohit et al., 2020). Espera-se, portanto, que as características do trabalho do líder sejam avaliadas pelo indivíduo ao considerar a possibilidade de assumir esse tipo de função. Características percebidas como positivas tornariam essas posições mais atrativas, enquanto características percebidas como negativas afastariam os profissionais desses cargos. Esse sistema de avaliação está associado à noção clássica de motivação por aproximação e evitação, que abarca a forma como estímulos positivos e negativos acionam diferentes focos e processos motivacionais (Monni et al., 2020). Ao longo da vida, os indivíduos convivem com líderes em diversos contextos (acadêmicos, religiosos, esportivos, laborais etc.), obtendo informações sobre as expectativas e a organização do trabalho nessas funções. Propõe-se que essas informações são avaliadas quanto à sua valência (boas ou ruins, desejáveis ou não desejáveis, etc), levando à aproximação ou à evitação da liderança como meta.

Espera-se que os afetos sejam especialmente influentes nesse mecanismo, dada à relevância das emoções para o processo motivacional de aproximação e evitação (Elliot et al., 2013). Essa influência se dá devido à associação da aproximação e da evitação com emoções positivas e negativas, respectivamente (Scherer & Moors, 2019). Estímulos (objetos, eventos, possibilidades, pensamentos) vinculados à meta de foco eliciam emoções de diferentes valências, que informam ao indivíduo sobre aspectos centrais para a tomada de decisão (Elliot, 2008). Estímulos de valência positiva eliciam emoções positivas, que sinalizam o emprego de processos de aproximação; por outro lado, emoções negativas são

eliciadas por estímulos de valência negativa, iniciando um processo de evitação. No caso da MTL, é importante ressaltar que a liderança é uma meta de foco com características complexas, que podem ter valências conflitantes (Tavares & Iwai, 2024). Por exemplo, líderes tem acesso a uma série de benefícios monetários e relacionais (status, poder, acesso a recursos do grupo, etc) de valência positiva, porém também estão submetidos a expectativas e responsabilidades ampliadas, que podem ser percebidas como características de valência negativa. A literatura aponta que essa ambivalência está associada a vivências de emoções negativas de ansiedade e preocupação, que podem exacerbar a saliência de estímulos negativos e levar a um processo de evitação (Gray & McNaughton, 2000). Desta forma, espera-se que a vivência de emoções negativas tenha um papel central no mecanismo de avaliação do desenho do trabalho do líder, sendo especialmente importante para compreender os impactos dos aspectos negativos dessa função na MTL.

Frente à relevância das emoções e do desenho do trabalho para o processo motivacional, a literatura sobre MTL tem incorporado esses temas. Apesar disso, pesquisas anteriores sobre a relação entre MTL e desenho do trabalho tiveram foco exclusivo nas características atuais do trabalho de indivíduos sem posição de liderança, sem considerar como características da função de líder afetariam esse tipo de motivação (Guillen et al., 2015; Hoyland et al., 2021; Jones-Carmark, 2019; Krauss e Hamid, 2015; Schyns et al., 2020; Tian & Virtanen, 2021). Por outro lado, as pesquisas que abordaram a relação entre emoções e MTL estiveram focadas unicamente em traços e habilidades individuais para identificação, manejo e controle de emoções, tais como neuroticismo e inteligência emocional (Hong et al., 2011; Krishnakumar & Hopkins, 2014; Ayrancı, 2015; Badura et al., 2019). Uma importante exceção é a proposta recente do constructo das preocupações sobre liderança (*worries about leadership* ou WAL), que descreve preocupações geradas pela antecipação de possíveis consequências negativas de assumir papéis de líder (Aycan & Shelia, 2019). Apesar das WAL serem teoricamente associadas às demandas da função de liderança, evidências empíricas dessa relação não são apresentadas na literatura

(Tavares & Iwai, 2024). Além disso, achados sobre sua relação com a MTL também permanecem limitados. Assim, o mecanismo proposto no presente trabalho contribuirá com a literatura, por meio da análise de um processo que integra os efeitos do desenho do trabalho e dos afetos na seleção da liderança como objetivo (MTL) de potenciais líderes.

Fundamentação teórica do mecanismo proposto

Propõe-se um mecanismo baseado em um processo de avaliação do desenho do trabalho do líder, ancorado na noção de motivação por aproximação e evitação. Mais especificamente, o mecanismo está embasado no modelo de emoções direcionadas por objetivos (Bagozzi et al., 1998), que aborda aspectos desses sistemas motivacionais, aplicando-os especificamente ao processo de seleção de objetivos. Nele, a formação de intenções de ação (objetivos) ocorre via vivência de emoções antecipatórias, definidas como aquelas vivenciadas no presente devido à possibilidade de ocorrência futura de eventos (in)desejáveis. Essas emoções são geradas por meio da progressiva associação entre contexto, afeto, ações e consequências, de forma que o indivíduo se torna capaz de antecipar eventos futuros e reagir a eles (Baumgartner et al., 2008). Assim, emoções antecipatórias positivas levariam a formação da intenção de ação no sentido do estímulo/meta (aproximação), ao passo que emoções antecipatórias negativas inibiriam esse processo, afastando o indivíduo do estímulo/meta (evitação).

A esperança e o medo são as emoções antecipatórias protótipicas positivas e negativas, respectivamente (Baumgartner et al., 2008). Delas, são derivadas emoções secundárias, tais como otimismo e confiança (polo positivo); preocupações e tensão (polo negativo). No contexto da literatura sobre desenvolvimento de líderes, as WAL representam emoções antecipatórias negativas, associadas às possíveis consequências danosas de assumir papéis de líder (Aycan & Shelia, 2019). Esse estado emocional está ancorado no fato de que, ainda que liderar gere benefícios ao indivíduo (monetários, poder, autonomia etc.), essas posições também implicam em grandes riscos interpessoais (possibilidade de danos na relação com os demais), instrumentais (potencial redução do sucesso profissional devido a falhas no manejo do trabalho coletivo) e à imagem (possibilidade de danos à

reputação) (Zhang et al, 2020). As WAL descrevem preocupações com diferentes consequências da função de líder, sendo um constructo composto por três fatores: conflito família-trabalho (preocupação com limitação da autonomia e disponibilidade para atividades pessoais), falhas (preocupações com a possibilidade e as consequências da ocorrência de falhas no papel de líder) e danos (preocupações com a possibilidade de prejudicar o bem-estar de terceiros devido a ocupação do papel de líder) (Aycan & Shelia, 2019). Por se tratar de uma emoção antecipatória, espera-se que a vivência das WAL influencie o processo de definição (ou não) dos papéis de liderança como objetivos do indivíduo, afetando diretamente a MTL.

Ainda que estejam associadas a acontecimentos futuros, as emoções antecipatórias são eliciadas por sinais do contexto atual. Pistas ambientais que sinalizam a viabilidade e/ou a atratividade da meta seriam especialmente relevantes para esse tipo de afeto (Bagozzi et al., 1998). Essas pistas situacionais eliciam as emoções antecipatórias que, quando vivenciadas em intensidade suficiente, geram (ou inibem) a formação da intenção de ação, ou seja, a definição de um objetivo de foco. No contexto da MTL, propõe-se que as características das funções de liderança seriam pistas contextuais relevantes para a elicição das WAL. Dado o foco do presente trabalho nos impactos de aspectos negativos dessas posições, destaca-se o papel das demandas, descritas como características do trabalho que exigem esforços físicos, cognitivos e/ou emocionais sustentados (Demerouti et al., 2001). Trabalhos altamente demandantes são custosos para seus ocupantes, exigindo altos níveis de empenho por longos períodos e atuando como geradores de estresse. No contexto dos cargos de liderança, as demandas atuariam como um estímulo de valência negativa, sinalizando as dificuldades e exigências associadas a esses papéis e podendo indicar que os assumir seria custoso e/ou pouco prazeroso.

Aplicando essa lógica ao contexto laboral, propõe-se um mecanismo em que os indivíduos inferem as demandas associadas às posições de liderança, com base na observação dos líderes em seu ambiente de trabalho. Ao longo do tempo, as percepções sobre essas demandas vão sendo associadas ao papel de liderança, criando uma avaliação

geral sobre essas funções. Quando o indivíduo considera a liderança como um objetivo, essas percepções são ativadas, atuando como sinais eliciadores de emoções antecipatórias negativas (WAL), que ativam um processo de evitação, inibindo a formação da intenção de assumir esses papéis (MTL). É importante ressaltar que papéis de liderança não estão associados apenas a fatores negativos (demandas). Apesar disso, como descrito anteriormente, estímulos de valência ambígua também eliciam estados emocionais negativos de ansiedade e preocupação (Gray & McNaughton, 2000). Portanto, o mecanismo proposto seria pertinente mesmo que as demandas percebidas estejam acompanhadas de aspectos positivos (ganhos monetários, autonomia, poder, status, etc).

Tradicionalmente, as demandas estão teoricamente associadas à iniciação de um processo de estresse/adoecimento, sem impacto na motivação (Demerouti et al., 2001). Apesar disso, algumas evidências empíricas apontam para associações negativas significativas entre demandas e motivação (Downes et al., 2021). Defende-se que, no processo de seleção da liderança como objetivo, essa relação negativa seria especialmente pertinente, dado que o sujeito ainda não vivenciou diretamente o papel de líder. Dessa forma, o processo de adoecimento não seria instalado, uma vez que a vivência da posição não ocorreu de fato. Ainda assim, propõe-se que, ao avaliar a liderança como possível meta, a identificação de demandas no trabalho do líder seria suficiente para gerar um estado de tensão (elicição das WAL), que afetaria a MTL de forma indireta.

Visão geral do artigo

O mecanismo apresentado se caracteriza como um modelo orientador, em que diversas demandas poderiam ocupar a função de eliciadoras das WAL. O trabalho dos líderes é amplamente demandante, envolvendo grandes volumes de trabalho, alto nível de responsabilidades, tarefas complexas e constante manejo de conflitos (Oc & Chintakananda, 2025). Achados anteriores apontam que o principal estressor dessas posições é a falta de tempo para executar as responsabilidades de forma adequada (Development Dimensions International, 2025). Esse contexto reflete uma alta prevalência de sobrecarga (incompatibilidade entre a quantidade de atividades e o tempo disponível)

entre líderes, fator apontado como uma das demandas mais relevantes dessas posições (Sherf et al., 2018). Assim, a sobrecarga foi a demanda selecionada para a testagem inicial do modelo proposto.

Dado que as WAL representam preocupações com vivências específicas dos líderes (conflito família-trabalho, falhas e danos), é importante considerar como a sobrecarga se relaciona a essas vivências. Um contexto de sobrecarga no trabalho exige que o indivíduo aloque seu tempo em algumas atividades, em detrimento de outras. Assim, o tempo para a tomada de decisões e para a construção e manutenção de relacionamentos no trabalho se torna limitado; por outro lado, o tempo para responsabilidades relativas à vida pessoal também pode ser afetado. De fato, uma metanálise sobre carga de trabalho aponta que altos volumes de trabalho estão associados a maiores níveis de conflito família-trabalho (participação em um domínio que restringe o atendimento das necessidades do outro domínio) e a menores níveis de realização pessoal (menor percepção de competência/sucesso) (Bowling et al., 2015). No contexto das funções de líder, esse cenário pode ampliar a ocorrência de erros e reduzir a efetividade das tomadas de decisão (ampliar a ocorrência de falhas), impactando nos resultados e relacionamentos da equipe e gerando impactos negativos nas relações pessoais (conflito família-trabalho) e de trabalho (possíveis danos aos demais). Dessa forma, a percepção de sobrecarga nesses cargos pode sinalizar dificuldades variadas, tanto no que se refere ao equilíbrio com a vida pessoal, quanto ao manejo das atividades e responsabilidades da função. Propõe-se, portanto, que a percepção de sobrecarga na função de líder esteja associada a vivência de todos os fatores de WAL, conforme descrito na Hipótese 1.

Hipótese 1: A percepção de maiores níveis sobrecarga no trabalho dos líderes se relacionará com maiores níveis de WAL relacionadas ao conflito família-trabalho (H1_a), às falhas (H1_b) e aos danos (H1_c).

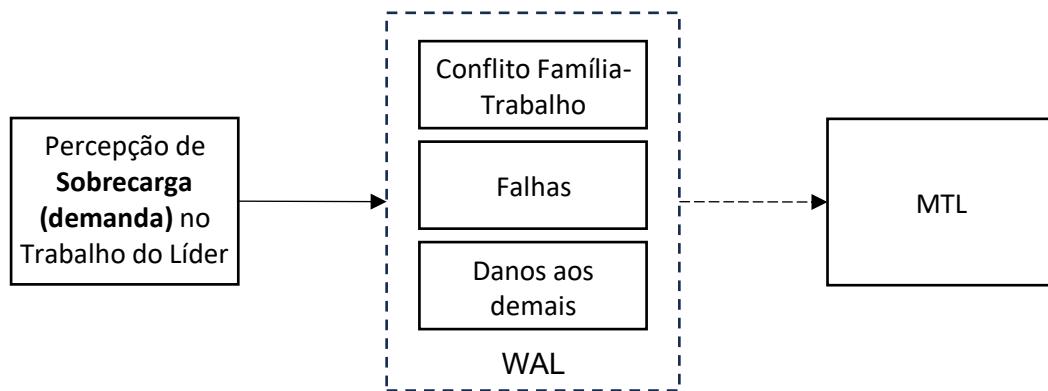
Conforme descrito anteriormente, para além da elicição das WAL, espera-se que a sobrecarga (demanda) impacte a MTL por meio de um mecanismo afetivo baseado no modelo de Bagozzi e colaboradores (1998). A percepção de sobrecarga no trabalho do líder (pista situacional) eliciaria as WAL (emoções antecipatórias), o que levaria a redução nos níveis de MTL (inibição da formação da intenção de ação). Ou seja, as WAL atuariam como mediadoras da relação entre (1) as percepções de sobrecarga no trabalho do líder e (2) a MTL do sujeito. Assim, são propostas as hipóteses abaixo. A Figura 1 apresenta a representação gráfica do modelo proposto, que será testado no presente trabalho por meio de dois estudos, utilizando-se de delineamentos correlacional (Estudo 1) e experimental (Estudo 2). Esse formato visa ampliar a confiabilidade dos achados, por meio de sua replicação em amostras distintas e com a aplicação de diferentes métodos.

Hipótese 2: A vivência das WAL relacionadas ao conflito família-trabalho ($H2_a$), às falhas ($H2_b$) e aos danos ($H2_c$) estará relacionada a menores níveis de MTL.

Hipótese 3: A relação negativa entre percepção de sobrecarga no trabalho do líder e MTL será mediada pelas WAL relacionadas ao conflito família-trabalho ($H3_a$), às falhas ($H3_b$) e aos danos ($H3_c$).

Figura 1.

Representação gráfica do modelo teórico proposto.



Legenda: Linhas pontilhadas representam relações negativas. WAL = Preocupações sobre liderança; MTL = Motivação para liderar.

Estudo 1

Método

Participantes e procedimento

Participaram desse estudo 517 profissionais, atuando em diversas organizações brasileiras. A coleta de dados foi conduzida por meio de um formulário eletrônico, via procedimento bola de neve. Para ser incluído na amostra, o participante precisava estar trabalhando na organização atual há, pelo menos, seis meses; e não ocupar cargo de liderança formal. A maior parte dos respondentes era do sexo feminino (67%) e tinha ensino superior completo (38,3%). A idade média foi de 35,1 (DP = 9,5) anos. Quanto à organização de vínculo, a maior parte da amostra atuava em organizações privadas (63%) e a média de tempo de trabalho na organização foi de 8,9 (DP = 7,8) anos. A maior parte da amostra teve experiências anteriores de liderança (66%), porém apenas 34,2% alegaram ter mais de um ano de experiência nesse tipo de função. Foi conduzida uma análise de poder *post-hoc* utilizando o pacote *semPower* do software R (Moshagen & Bader, 2024), evidenciando que a amostra atingiu poder de 0,99 (efeito pequeno; Alfa = 0,05).

Instrumentos de coleta de dados

Para acessar a MTL, foi aplicada uma versão reduzida da medida de Santos & Porto (2023), em sua versão para não líderes, composta por 9 itens e com estrutura unifatorial. Os itens devem ser respondidos em uma escala de frequência com cinco pontos, variando entre “nunca” e “sempre”. Exemplos de itens são “eu foco meus esforços em me tornar líder”, “eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar” e “eu me empenho bastante para me tornar líder”. Para acessar as WAL, foi utilizado o instrumento de Aycan & Shelia (2019), traduzido para o português. A medida é composta por 16 itens, sendo seis referentes ao fator conflito família-trabalho, cinco referentes ao fator de falha e cinco referentes ao fator de dano. Os itens representam aspectos eliciadores das WAL e, para respondê-los, o participante deveria avaliar o quanto se preocuparia com aquele aspecto, caso assumisse um papel de liderança. Exemplos de itens de cada fator são: “ser incapaz de cumprir minhas responsabilidades com minha família” (fator conflito família-trabalho), “erros que eu

cometo sendo mais notados do que antes" (fator falha) e "tratar funcionários de forma injusta" (fator dano). Os itens são respondidos em uma escala de cinco pontos variando entre "pouco" e "muito".

Para mensurar a sobrecarga, foi utilizada a tradução para o português da medida apresentada por Brown & Benson (2005), composta por quatro itens, respondidos em uma escala *Likert* de concordância. O referente dos itens foi ajustado para referir-se à sobrecarga no trabalho do líder do respondente. Um exemplo de item é "meu líder frequentemente tem que trabalhar horas extras". Na tradução do item "*my leader's job requires him/her to work very hard*", optou-se por alterar o texto para "o trabalho do meu líder exige esforço excessivo", visando manter a ideia do item original, dado ao caráter positivo da expressão "trabalho duro" na língua portuguesa. Os instrumentos utilizados são apresentados na íntegra no Anexo C.

Variáveis Controle. Foram incluídas duas variáveis controle nas análises. A primeira delas foi a autoeficácia para liderar (leadership self-efficacy ou LSE), definida como a crença do indivíduo de que ele é capaz de realizar ações necessárias para atingir o desempenho esperado em funções de liderança (Dwyer, 2019). Sua inserção no modelo ocorreu devido ao seu alto poder de explicação da MTL (Badura et al., 2019). A LSE foi mensurada por meio de uma adaptação da tradução para o português da medida proposta por Chan & Drasgow (2001), com estrutura unifatorial e três itens, a serem respondidos em uma escala de concordância de sete pontos. Um exemplo de item é "lidar efetivamente os outros é provavelmente algo em que eu serei bom".

A segunda variável controle foi o foco regulatório de prevenção, que representa tendências estáveis do sujeito de buscar segurança e manter um *status quo* satisfatório (Higgins & Pinelli, 2020). Esse traço está associado a ampliação da sensibilidade do sujeito a estímulos negativos e ao emprego de estratégias de autorregulação voltadas para a evitação desses estímulos (Monni et al., 2020). Assim, essa variável representa diferenças individuais que tornam o sujeito mais suscetível aos aspectos negativos da liderança e à vivência das WAL. O foco regulatório de prevenção foi mensurado por meio da versão

traduzida para o português (Carloto et al., 2020) da Escala Geral de Focus Regulatório (Lockwood et al., 2002). Foram aplicados apenas os itens referentes ao fator de prevenção, a serem respondidos em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos variando de “muito falso ao meu respeito” a “muito verdadeiro ao meu respeito”. Dos seis itens originais, um foi excluído por abordar diretamente a vivência de preocupações. Um exemplo de item é “estou mais interessado em prevenir perdas do que obter ganhos na minha vida profissional”.

Análise de dados

O modelo de mensuração foi avaliado por meio de análise fatorial confirmatória, com método de estimação *Weighted Least Squares Men And Variance Adjusted* (WLSMV). A testagem do modelo proposto foi realizada via modelagem por equações estruturais, com método de estimação *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS). Ambas as análises foram operacionalizadas via pacote *lavaan* do software R (Rosseel, 2012). A seleção dos estimadores deveu-se a sua robustez para ausência de normalidade e adequação para aplicação em dados categóricos (Finney & DiStefano, 2006). Os índices de ajuste foram avaliados de acordo com a indicação de Brown (2006) - Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA < 0,08), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR < 0,08), Comparative Fit Index (CFI > 0,90) e Tucker-Lewis Index (TLI > 0,90).

Resultados

Primeiramente, foi conduzida a análise do modelo de mensuração. Os índices de modificação do modelo indicaram que o item de WAL “enfrentar problemas no relacionamento com meu cônjuge/companheiro(a)” estava associado a mais de um fator da variável (conflito família-trabalho e danos). Assim, optou-se por sua exclusão. O modelo resultante teve ajuste satisfatório aos dados ($\chi^2 = 1322,48$, $gl = 573$; $p < 0,01$; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,05; CFI = 0,91; TLI = 0,90), com as cargas dos itens variando entre 0,60 e 0,95. Os itens estão distribuídos em sete fatores, a saber: sobrecarga percebida ($\Omega = 0,78$; VME = 0,54), WAL - fator de conflito família-trabalho ($\Omega = 0,88$; VME = 0,62), WAL - fator de danos ($\Omega = 0,77$; VME = 0,54), WAL - fator de falhas ($\Omega = 0,83$; VME = 0,55), MTL ($\Omega =$

0,97; VME = 0,85), LSE (Ω = 0,89; VME = 0,77) e foco regulatório de prevenção (Ω = 0,78; VME = 0,49). As médias, os desvios padrão e as correlações dos fatores são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Média e desvios padrão das variáveis.

	M	DP	Sobrecarga	WAL _C	WAL _D	WAL _F	LSE	FR-Prev	MTL
Sobrecarga	3,08	0,94	-						
WAL _C	5,26	1,39	0,12**	-					
WAL _D	5,17	1,46	0,05	0,60**	-				
WAL _F	4,94	1,41	0,09*	0,40**	0,50**	-			
LSE	5,00	1,44	0,05	0,05	-0,01	-0,13**	-		
FR-Prev	3,36	0,94	0,07	0,14**	0,21**	0,44**	-0,18**	-	
MTL	2,78	1,17	0,08	-0,13**	-0,06	-0,09*	0,51**	-0,12**	-

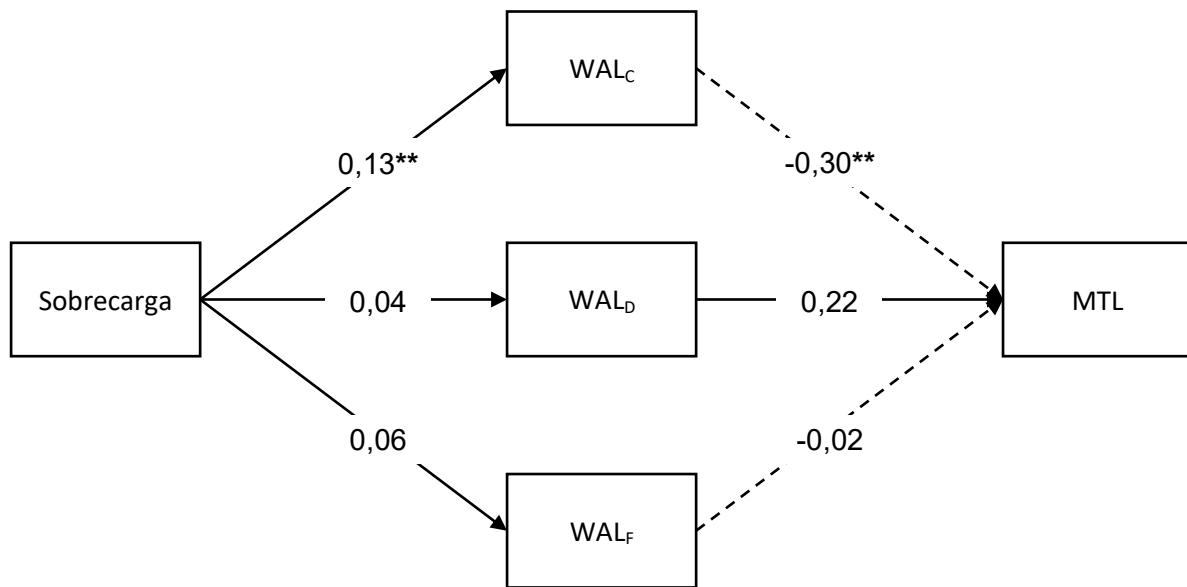
Legenda: WAL = Preocupações sobre liderança; WAL_C = WAL Conflito Família-Trabalho; WAL_D = WAL Dano; WAL_F = WAL Falha; LSE = Autoeficácia para Liderar; FR-Prev = Foco Regulatório de Prevenção; MTL = Motivação para Liderar. * p < 0,05; ** p < 0,01.

Assim, seguiu-se para a análise do modelo estrutural, de acordo com as hipóteses propostas. O modelo apresentou ajuste adequado aos dados ($\chi^2 = 1267,17$, gl = 577; p < 0,01; RMSEA = 0,05; SRMR = 0,05; CFI = 0,91; TLI = 0,90) e explicou aproximadamente 36,5% da variância da MTL. A Figura 2 apresenta graficamente os resultados do modelo estrutural. A Hipótese 1 se referia à relação entre sobrecarga e WAL. Observa-se que a sobrecarga foi um preditor significativo apenas do fator de WAL relacionado ao conflito família-trabalho ($\beta = 0,13$; p < 0,01), enquanto sua relação com os fatores de WAL relativos aos danos ($\beta = 0,04$; p = 0,38) e às falhas ($\beta = 0,06$; p = 0,20) não foi significativa. Assim, a Hipótese 1 recebeu suporte parcial, com evidências de que indivíduos que percebiam maior sobrecarga no trabalho de seus líderes vivenciavam maiores níveis de preocupação com a liderança no que se refere à possíveis conflitos família-trabalho. A segunda hipótese previa uma relação negativa entre WAL e MTL. Mais uma vez, a hipótese recebeu suporte apenas para o fator de WAL relativo ao conflito família-trabalho ($\beta = -0,30$; p < 0,01). Os fatores de WAL relacionados aos danos ($\beta = 0,22$; p = 0,06) e às falhas ($\beta = -0,02$; p = 0,80) não

tiveram relação significativa com a MTL. Os achados apontam que indivíduos que vivenciam maiores preocupações sobre liderar referentes a possíveis conflitos família-trabalho relatam menores níveis de MTL.

Figura 2.

Resultados do modelo estrutural, com estimadores padronizados.



Legenda: Linhas pontilhadas representam relações negativas. WAL = Preocupações sobre Liderança; WAL_C = WAL Conflito Família-Trabalho; WAL_D = WAL Dano; WAL_F = WAL Falha; MTL = Motivação para Liderar. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Por fim, a Hipótese 3 abordava o papel mediador das WAL na relação entre sobrecarga percebida no trabalho do líder e MTL. Os resultados relativos aos efeitos indiretos são apresentados na Tabela 2. Os dados indicaram suporte apenas para o papel mediador do fator conflito família-trabalho ($\beta = -0,04$, $p = 0,04$), com efeitos indiretos não significativos para os fatores de danos ($\beta = 0,01$, $p = 0,43$) e de falhas ($\beta = -0,01$, $p = 0,81$). Uma vez que os betas padronizados são considerados tamanhos de efeito em análises de modelagem por equações estruturais (Flora et al., 2025), eles foram analisados utilizando as indicações de Cohen (1988). Assim, a relação entre a sobrecarga percebida e o fator conflito família-trabalho das WAL apresentou tamanho de efeito pequeno, enquanto a relação desse fator de WAL com a MTL apresentou tamanho de efeito médio. Em

comparação, o efeito da LSE na MTL foi grande ($\beta = 0,56$, $p < 0,01$) e efeito do foco regulatório na MTL não foi significativo ($\beta = -0,14$, $p = 0,12$).

Tabela 2

Resultados das análises de efeito indireto.

	β	z	p
Sobrecarga → WAL _C → MTL	-0,04	-2,08	0,04
Sobrecarga → WAL _D → MTL	0,01	0,78	0,43
Sobrecarga → WAL _F → MTL	-0,01	-0,25	0,81

Legenda: WAL = Preocupações sobre Liderança; WAL_C = WAL Conflito Família-Trabalho; WAL_D = WAL Dano; WAL_F = WAL Falha; MTL = Motivação para Liderar. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Análises adicionais

Foram conduzidas análises adicionais com objetivo de compreender melhor os achados, especialmente aqueles que foram de encontro às hipóteses previstas. Primeiramente, foi conduzida a análise de um modelo alternativo em que todas as variáveis antecedentes se relacionavam diretamente à MTL, que obteve ajuste adequado aos dados ($\chi^2 = 1322,48$, $gl = 573$; $p < 0,01$; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,05; CFI = 0,91; TLI = 0,90). Trata-se de um ajuste similar ao do modelo mediado, porém, no modelo alternativo, apenas a WAL relativa ao conflito família-trabalho ($\beta = -0,32$, $p < 0,01$) se relacionou de forma significativa com a MTL. Assim, o modelo mediado permitiu acessar a relação entre a sobrecarga percebida no cargo de líder e a MTL, que ocorreu de forma indireta.

Uma segunda análise adicional teve foco na relação entre WAL e MTL. Conforme descrito anteriormente, apenas o fator de WAL relativo ao conflito família-trabalho se relacionou com a MTL nas análises conduzidas. Esse fator se diferencia dos demais por ser o único que aborda aspectos externos ao contexto de trabalho, enquanto os demais fatores estão focados em consequências negativas para o indivíduo (fator de falhas) ou para terceiros (fator de danos), geradas pelo desempenho inadequado na função. Assim, é possível que o impacto desses fatores na MTL seja afetado pela relação desse tipo de motivação com a LSE. Indivíduos com alta LSE sentem-se capazes de lidar com os

desafios e as demandas da função de líder, o que reduziria suas preocupações relacionadas ao desempenho no cargo. De fato, com a retirada do controle para a LSE, o modelo testado apresenta adequação similar aos dados ($\chi^2 = 1186,89$, $gl = 481$; $p < 0,01$; $RMSEA = 0,07$; $SRMR = 0,05$; $CFI = 0,91$; $TLI = 0,90$), porém todos os fatores de WAL – conflito família-trabalho ($\beta = -0,48$, $p < 0,01$), danos ($\beta = 0,54$, $p < 0,01$) e falhas ($\beta = -0,29$, $p < 0,01$) - se relacionam significativamente com a MTL. Assim, evidencia-se que os fatores de danos e falhas não são capazes de explicar variância da MTL para além daquela já explicada pela LSE.

Discussão

Os resultados apresentados sustentaram parcialmente as hipóteses, apontando para uma possível relevância do mecanismo proposto no que se refere às preocupações sobre liderança relativas aos conflitos família-trabalho. De fato, apenas esse fator das WAL teve relação significativa com a MTL, mesmo após controle da LSE e do foco regulatório do indivíduo. Em um contexto de mudanças e ampliação da diversidade nos arranjos familiares (famílias monoparentais, mistas, multigeracionais, com fonte de renda múltipla etc.), a incapacidade de equilibrar as esferas pessoal e laboral implica em riscos e consequências negativas para a saúde e o bem-estar do indivíduo (Gisler et al., 2018; Sirgy & Lee, 2018). Tradicionalmente, essas dificuldades têm sido apontadas como detratores para a ocupação de posições de liderança por mulheres, uma vez que o aumento de demandas laborais é tido como incompatível com as responsabilidades pelos cuidados domésticos (Lyness & Grotto, 2018). No entanto, a relevância do equilíbrio entre vida pessoal e laboral tem crescido em todos os grupamentos, independentemente do gênero, do estado civil e da configuração familiar (Casper et al., 2018). No presente estudo, os achados foram ao encontro dessa literatura, destacando a relevância dos conflitos família-trabalho para a MTL.

Um segundo achado relevante foi o fato de que a relação entre sobrecarga percebida e MTL foi identificada apenas no modelo de mediação, não atingindo significância no modelo de relações diretas. Esse achado pode estar relacionado com o fato de que as

WAL são uma vivência emocional relativamente estável, construída ao longo da vida, por meio do contato com informações variadas sobre a função de liderança. Os dados sobre a sobrecarga seriam, portanto, apenas um dos fatores que impactam as WAL. Assim, a informação sobre a sobrecarga do cargo do líder, isoladamente, não seria suficiente para reduzir a MTL. Ressalta-se, ainda, que a preocupação é uma vivência fenomenológica negativa, que incita o indivíduo a agir no sentido de reduzir o desconforto de forma rápida e automática (Lerner et al., 2015). Portanto, as WAL atuam não apenas como informações sobre a meta de foco (liderança), mas também como um estado afetivo com amplo potencial de energização (ou inibição) de ações e cognições, caracterizando-as como uma variável mais proximal à MTL.

Estudo 2

O primeiro estudo forneceu suporte inicial para o mecanismo proposto no que se refere ao fator de WAL relativo ao conflito família-trabalho. Apesar disso, ele contou com algumas limitações relevantes. Primeiramente, o procedimento de coleta de dados não incluiu um aspecto relevante para o mecanismo proposto: a ativação da meta. O modelo sugere que, ao considerar assumir um cargo de liderança como um possível objetivo, as percepções sobre as características desse tipo de função são acionadas, atuando como pistas situacionais que iniciam o processo motivacional afetivo. Apesar disso, os dados do primeiro estudo foram coletados sem a inclusão de estímulos que instigassem diretamente o participante a considerar a possibilidade de assumir posições de liderança.

Uma segunda limitação diz respeito à mensuração da valência da sobrecarga. Ainda que se trate de uma variável com valência teórica negativa, a literatura aponta que aspectos teoricamente negativos podem ser percebidos como positivos (e vice-versa), a depender do contexto e de tendências individuais (Monni et al., 2020). Apesar disso, a valência da sobrecarga percebida no cargo do líder não foi acessada diretamente no primeiro estudo. Por fim, uma terceira limitação diz respeito ao caráter transversal da coleta, que não permite aferir de forma segura a direção das relações encontradas ou isolar possíveis associações confundidoras. Esse é um aspecto especialmente relevante em modelos de mediação, que

tem o encadeamento das variáveis como premissa. Com base nessas considerações, o segundo estudo foi delineado visando solucionar as limitações descritas. Além disso, considerando os achados do primeiro estudo, apenas as WAL relativas ao conflito família-trabalho foram incluídas, sendo testadas as hipóteses abaixo.

Hipótese 1: A percepção de maiores níveis sobrecarga no trabalho dos líderes se relacionará com maiores níveis de WAL relacionadas ao conflito família-trabalho.

Hipótese 2: A vivência das WAL relacionadas ao conflito família-trabalho estará relacionada a menores níveis de MTL.

Hipótese 3: A relação negativa entre percepção de sobrecarga no trabalho do líder e MTL será mediada pelas WAL relacionadas ao conflito família-trabalho.

Método

Participantes

O experimento foi completado por 1022 participantes, porém 120 foram excluídos por não preencherem a atividade de manipulação das WAL corretamente. A amostra final do estudo foi composta por 902 brasileiros, atingindo poder de 0,85. A maior parte dos participantes era do sexo feminino (69,5%), estava casado (60,2%), tinha filhos (52%), completou o ensino superior (38,3%) e estava trabalhando no momento da coleta de dados (77,6%). A idade média dos respondentes foi de 37,2 (DP = 10,9) anos e o tempo médio de experiência profissional foi de 13,1 (DP = 10,4 anos). A maior parte da amostra (60,1%) relatou ter tido alguma experiência em funções de liderança ao longo da vida, com tempo médio de atuação nesse tipo de cargo de 7,05 (DP = 6,75) anos.

Procedimento

Foi conduzido um experimento com desenho entre sujeitos 2 (sobrecarga: alta vs. baixa) x 2 (WAL: manipulada vs. controle), em formato *online*, utilizando a plataforma *Questback*. As condições de manipulação referentes às WAL foram inseridas seguindo o procedimento da manipulação do mediador como moderador (Ge, 2023), indicado para

análise de modelos de mediação em delineamentos experimentais. Primeiramente, para o grupo de WAL manipulada, era apresentado um texto adaptado de uma reportagem da Revista Forbes Brasil sobre o fenômeno do “*Quiet Ambition*” (Robinson, 2023). Nele, são relatados dados sobre a redução do interesse em liderar, apontando a dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal como o principal motivo para o fenômeno. O participante era instruído a ler o texto, refletir sobre o tema e escrever três motivos que o preocupariam caso considerasse assumir uma função de liderança. A seguir, o respondente realizava uma atividade de distração, em que devia indicar suas preferências alimentares. Para o grupo controle, a coleta de dados se iniciava diretamente na atividade de distração.

Em seguida, todos os participantes eram direcionados à atividade principal do experimento: a avaliação de uma oferta de emprego para o cargo de gerente. As instruções pediam que o indivíduo considerasse que estava buscando um novo trabalho atualmente. Para tanto, ele ingressou em uma plataforma de empregos, aplicou os filtros de acordo com seus critérios de busca (faixa salarial, área de atuação, modalidade e local de trabalho) e encontrou uma vaga correspondente. O participante era informado de que, além dos dados da vaga, a plataforma oferta uma descrição do ambiente de trabalho, com base no relato de profissionais que atuaram ou atuam na organização. A tarefa do respondente era indicar a probabilidade de se inscrever para participar da seleção, em uma escala de 0% a 100% (operacionalização da MTL).

Para ativar de forma mais explícita a meta de assumir uma função de liderança, foram incluídas informações sobre a vaga, a saber: o nome do cargo (gerente) e uma breve descrição das atividades (planejar, programar, distribuir e supervisionar o trabalho da área; orientar tecnicamente o grupo sobre temas de sua área de formação; monitorar indicadores da área; propor e executar melhorias nos processos do setor). Na descrição do ambiente de trabalho, foi realizada a manipulação da sobrecarga. Na condição de alta sobrecarga, o participante era informado que “É comum que horas extras sejam necessárias, uma vez que a demanda de trabalho nos setores costuma ser bastante grande. Todos os profissionais recebem um celular corporativo e espera-se que estejam sempre à disposição da

organização para responder a demandas urgentes, mesmo fora de seu horário de trabalho”. Na condição de baixa sobrecarga, era fornecida a seguinte descrição: “A jornada de trabalho costuma ser seguida à risca. Fazer horas extras não é bem-visto pelos gestores e essa prática é pouco comum. A organização dos setores é pensada visando que a quantidade de trabalho seja compatível com a carga horária dos profissionais. Em casos de exceção, são realizadas compensações de hora”.

Após indicar a probabilidade de se inscrever para a vaga, o participante respondia a checagem de manipulação. Para a manipulação de sobrecarga, ele devia indicar, em uma escala de 0 a 10, com que frequência imaginava que teria que trabalhar horas extras caso assumisse a vaga. Para verificar a valência da sobrecarga percebida, o participante era solicitado a indicar como se sentiu em relação à vaga ofertada, selecionando uma opção dentre seis emoções, sendo três delas positivas (esperançoso, otimista e seguro) e três negativas (preocupado, amedrontado e tenso). Essas emoções foram selecionadas por serem facetas positivas e negativas das emoções antecipatórias (Bagozzi et al., 1998). Para a checagem da manipulação de WAL, foi utilizada uma adaptação do questionário utilizado no primeiro estudo. Por fim, o participante respondeu a medida da variável controle e seus dados demográficos. O texto completo das instruções e das condições está disponível no Anexo D.

Instrumentos de coleta de dados

Conforme indicado anteriormente, a MTL foi mensurada pela indicação da probabilidade de se inscrever para a seleção ao cargo de liderança ofertado. A checagem de manipulação das WAL foi realizada por meio da aplicação dos seis itens referentes ao fator conflito família-trabalho da medida utilizada no primeiro estudo (Aycan & Shelia, 2019). A LSE foi incluída como variável controle, acessada pela mesma medida utilizada no primeiro estudo. O foco regulatório não foi incluído, uma vez que não teve relação significativa direta com a MTL no primeiro estudo. O modelo com as duas medidas (WAL e LSE) em dois fatores distintos apresentou bom ajuste aos dados ($\chi^2 = 161,18$, $gl = 26$; $p =$

0,19; RMSEA = 0,08; SRMR = 0,07; TLI = 0,98; CFI = 0,97), com cargas fatoriais variando entre 0,67 e 0,93 e boa confiabilidade (WAL - Ω = 0,91; LSE - Ω = 0,94).

Análise de dados

Seguindo as orientações do procedimento da manipulação do mediador como moderador (Ge, 2023), as análises foram divididas em três etapas: (1) análise da checagem de manipulação para a variável mediadora (WAL); (2) análise, dentro do grupo controle, do efeito da variável independente (sobrecarga) na variável mediadora (WAL); e (3) análise do efeito da interação entre as variáveis independente (sobrecarga) e mediadora (WAL) na variável dependente (MTL). Além dos critérios descritos, também foram conduzidas análises de checagem da valência e da manipulação para a variável de sobrecarga, sendo a segunda análise realizada por meio de testes de Mann-Whitney, executados no *software* JASP. Todas as demais análises foram realizadas por meio de ANCOVAs, com execução de 1000 reamostragens por *bootstrapping*, via *software* JASP. A LSE e o tempo de experiência como líder foram inseridas como variáveis controle em todas as análises, com exceção da checagem de manipulação de sobrecarga. O status de trabalho atual (trabalhando ou não trabalhando) foi inserido como variável controle apenas na terceira etapa da análise, uma vez que a variável dependente era o aceite de uma vaga de emprego.

Resultados

A checagem de manipulação indicou diferença significativa entre as condições experimentais relativas à sobrecarga ($W = 57615,50$; $p < 0,01$; $RRB = 0,43$), com maior percepção de sobrecarga na condição de alta ($M = 7,67$; $DP = 2,15$) do que de baixa ($M = 5,44$; $DP = 2,96$) sobrecarga. No que se refere à valência da sobrecarga, evidenciou-se diferença significativa na valência das emoções relatadas nas diferentes condições [$F(1,556) = 10,61$; $p < 0,01$; $\eta^2_p = 0,02$], com maior vivência de emoções negativas na condição de alta sobrecarga ($M = 1,45$; $CI\ 95\% BCa [1,39;1,51]$) em comparação com a condição de baixa sobrecarga ($M = 1,32$; $CI\ 95\% BCa [1,27;1,38]$). Os dados indicam,

portanto, que a sobrecarga percebida no cargo ofertado foi considerada um estímulo de valência negativa pelos participantes.

No que se refere ao procedimento de testagem do modelo de mediação, a primeira etapa abrange a checagem de manipulação das WAL. Evidenciaram-se diferenças significativas nos níveis de WAL relatados nas diferentes condições [$F(1,893) = 19,58; p < 0,01; \eta^2_p = 0,02$], com maior relato de WAL na condição manipulada ($M = 5,54; \text{CI 95\% BCa } [5,41;5,68]$) em relação à condição controle ($M = 5,13; \text{CI 95\% BCa } [4,99;5,24]$). Esses achados atendem ao primeiro requisito para identificação de mediação em delineamentos experimentais (Ge, 2023). A segunda etapa da análise foi realizada apenas com os dados do grupo controle, avaliando o efeito da sobrecarga na vivência das WAL. Os resultados evidenciaram diferenças significativas nos níveis de WAL relatados entre as condições [$F(1,535) = 6,00; p = 0,02; \eta^2_p = 0,01$]. Foram observados maiores níveis de WAL na condição de alta sobrecarga ($M = 5,26; \text{CI 95\% BCa } [5,08;5,39]$) em relação à condição de baixa sobrecarga ($M = 4,95; \text{CI 95\% BCa } [4,76;5,12]$). Além de fornecerem suporte para a Hipótese 1 do presente estudo, os achados atendem o segundo requisito do procedimento da manipulação do mediador como moderador (Ge, 2023).

Por fim, no que refere ao último passo da análise, os achados apontaram que tanto a sobrecarga [$F(1,890) = 25,45; p < 0,01; \eta^2_p = 0,03$] quanto as WAL [$F(1,890) = 53,48; p < 0,01; \eta^2_p = 0,06$] afetaram significativamente o aceite da posição ofertada (MTL), porém a interação entre elas não teve efeito significativo [$F(1,890) = 0,74; p = 0,39$]. O nível de aceite da posição foi maior na condição de baixa sobrecarga ($M = 62,18; \text{CI 95\% BCa } [60,00;65,35]$) em comparação com a condição de alta sobrecarga ($M = 53,55; \text{CI 95\% BCa } [50,40;56,48]$). No que se refere às WAL, o aceite foi maior na condição controle ($M = 64,54; \text{CI 95\% BCa } [61,65;67,42]$) em relação à condição manipulada ($M = 49,41; \text{CI 95\% BCa } [45,98;52,84]$). Os achados fornecem suporte para a Hipótese 2 do presente estudo, que se refere à relação negativa entre WAL e MTL. Apesar disso, uma vez que o efeito da interação entre as variáveis independente (VI) e mediadora (VM) é necessário para identificar processos de mediação em delineamentos experimentais (Ge, 2023), esse

achado não fornece suporte para a Hipótese 3. A Tabela 3 apresenta os resultados referentes às etapas de avaliação do processo de mediação.

Tabela 3

Resultados das análises do processo de mediação no experimento.

Etapa	Variável	F	p	η^2_p
Etapa 1: Checagem da manipulação de WAL VD = medida WAL	Condição WAL	19,56	<0,01	0,02 (pequeno)
	LSE	10,43	<0,01	0,01 (pequeno)
	Tempo Líder	6,32	0,01	< 0,01 (pequeno)
Etapa 2: Relação entre sobrecarga (VI) e WAL (VM) no grupo controle VD = medida WAL	Condição Sobrecarga	6,00	0,02	0,01 (pequeno)
	LSE	8,98	<0,01	0,02 (pequeno)
	Tempo Líder	2,94	0,09	-
Etapa 3: Relação entre interação VIxVM e VD (MTL) VD = aceite do cargo (MTL)	Condição Sobrecarga	20,56	<0,01	0,03 (pequeno)
	Condição WAL	53,48	<0,01	0,06 (médio)
	Interação _(SobrecargaxWAL)	0,74	0,39	-
	LSE	85,26	<0,01	0,08 (médio)
	Tempo Líder	0,21	0,65	-
Trabalho Atual		0,42	0,52	-

Legenda: Tamanhos de efeito interpretados com base nas indicações de Cohen (1988).

WAL = Preocupações sobre liderança; MTL = Motivação para liderar; LSE = autoeficácia para liderar.

Análises adicionais

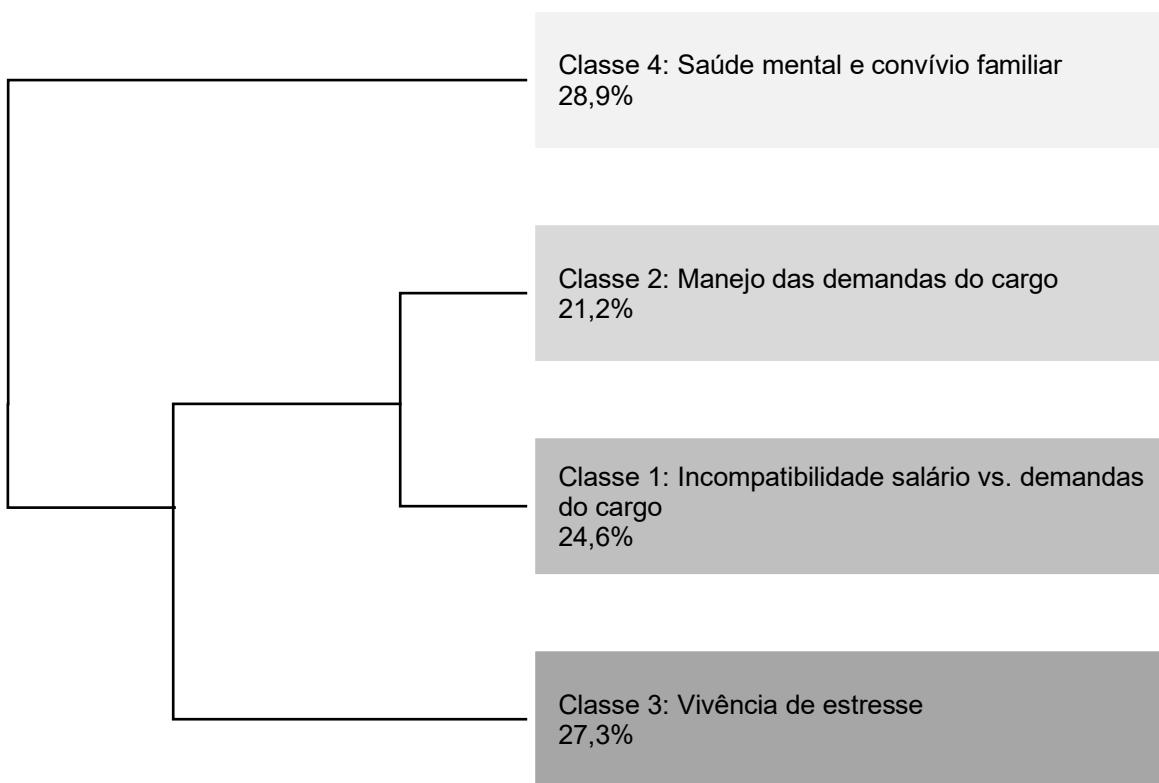
Mais uma vez, foram conduzidas análises adicionais com objetivo ampliar o entendimento acerca dos resultados que foram de encontro às hipóteses previstas. De acordo com o procedimento da manipulação do mediador como moderador (Ge, 2023), a manipulação da variável moderadora visa produzir grupos em que o processo de mediação ocorre de forma natural (grupo controle) ou modificada (grupo manipulado). Assim, o efeito da interação entre essa manipulação e a VI indica que alterações na VM tem impacto na relação entre a VI e a variável consequente, indicando um processo mediado. Situações em

que todos os requisitos para mediação são atingidos em um delineamento experimental, com exceção da interação entre a VI e a VM, podem estar relacionadas a forma como a VM foi manipulada (Ge, 2023). Esse fato se refere à possibilidade de que a manipulação não tenha sido suficientemente sensível para acessar a faceta da VM que atua no processo de mediação.

No presente trabalho, um aspecto relevante para o mecanismo proposto se refere a fonte da preocupação eliciada, uma vez que, no primeiro estudo, apenas preocupações relativas ao conflito família-trabalho atuaram como mediadoras, após controle para LSE. Assim, é possível que a manipulação realizada não tenha eliciado de forma efetiva essa faceta das WAL. Para testagem dessa hipótese, foi conduzida uma análise adicional qualitativa. Como parte do procedimento de manipulação empregado, os participantes deviam escrever três fatores que lhes gerariam preocupações caso considerassem assumir cargos de liderança. Para avaliar quais motivos de preocupação foram ativados pela manipulação proposta, esses dados qualitativos foram avaliados utilizando-se a análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), via *software* Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRaMuTeQ). Os resultados evidenciaram a emergência de quatro classes temáticas, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4.

Classes temáticas identificadas nas respostas à atividade de manipulação das WAL.



As quatro classes emergentes compreenderam parcelas similares do corpus textual (entre 21,2% e 28,9%). A primeira classe foi denominada “incompatibilidade salário vs. demandas do trabalho” e abarcou falas relativas à percepção de desequilíbrio entre as demandas da posição de líder, especialmente os níveis de responsabilidade e a carga de trabalho, e o aumento salarial associado à função. A segunda categoria, denominada “manejo das demandas da função”, incluiu falas sobre dificuldades variadas da função de líder, com ênfase no excesso de responsabilidades, na necessidade de tomada de decisões difíceis, na cobrança por resultados e nos desafios da conciliação com a vida pessoal. A terceira classe foi denominada “vivência de estresse” e abarcou preocupações com o estresse associado à função de líder. Por fim, a quarta classe, denominada “saúde mental e convívio familiar”, incluiu preocupações sobre impactos negativos da função de líder na saúde mental, especialmente devido aos conflitos com a vida familiar. Esses resultados evidenciaram que preocupações com conflito família-trabalho foram eliciados, ainda que de forma indireta, em duas das classes emergentes (classes 2 e 4). Apesar disso, diversos

fatores geraram WAL entre os participantes, ainda que não tenham sido diretamente ativados pelo estímulo motivador da manipulação (texto sobre a redução do interesse em liderar devido a dificuldades na conciliação com a vida pessoal). Assim, esses achados apontam que a manipulação realizada não foi efetiva em ativar a faceta de WAL relacionada especificamente aos conflitos família-trabalho.

Além da fonte das WAL, a intensidade da emoção vivenciada também é um aspecto crucial para seu potencial motivacional (Bagozzi et al., 1998). Assim, dado que as WAL são emoções relativamente estáveis, é possível que as diferenças produzidas pela manipulação não tenham atingido intensidade suficiente para diferenciar o processo motivacional entre os grupos, mesmo quando preocupações com conflito família-trabalho foram ativadas. Ou seja, a manipulação pode não ter produzido uma alteração na VM suficiente para modificar efetivamente o processo mediado. Para testar essa hipótese, foi conduzida uma análise adicional com a transformação da medida de WAL em uma variável dicotômica (WAL baixa vs. alta), com base na mediana obtida na amostra. Esse procedimento produziu uma diferença mais flagrante entre os grupos, com tamanho de efeito muito alto [$F(1,898) = 1558,12$; $p < 0,01$; $\eta^2_p = 0,63$]. Em seguida, a análise do terceiro passo foi repetida, com a inclusão dessa nova variável no lugar da condição de WAL. Os resultados são apresentados na Tabela 4 e evidenciaram que a condição de sobrecarga [$F(1,895) = 22,55$; $p < 0,01$; $\eta^2_p = 0,02$], o grupo de WAL [$F(1,895) = 12,84$; $p < 0,01$; $\eta^2_p = 0,01$] e a interação entre eles [$F(1,895) = 6,08$; $p = 0,01$; $\eta^2_p = 0,01$] tiveram efeitos significativos.

Tabela 4

Resultados das análises adicionais.

Variável	F	p	η^2_p
Condição Sobrecarga	22,55	<0,01	0,02 (pequeno)
Grupo WAL	12,84	<0,01	0,01 (pequeno)
Interação(SobrecargaxWAL)	6,08	0,01	0,01 (pequeno)
LSE	86,87	<0,01	0,08 (médio)

Tempo Líder	0,10	0,75	-
Trabalho Atual	0,51	0,47	-

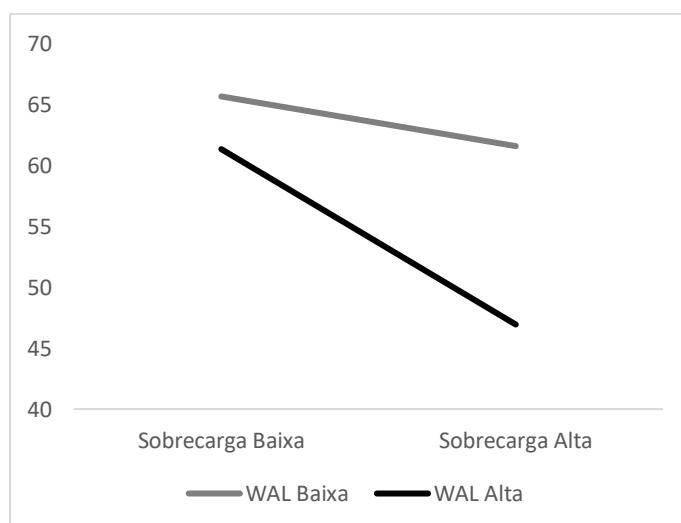
Legenda: Tamanhos de efeito interpretados com base nas indicações de Cohen (1988).

WAL = Preocupações sobre liderança; MTL = Motivação para liderar; LSE = autoeficácia para liderar.

Mais uma vez, o aceite do cargo foi maior na condição de baixa sobrecarga ($M = 63,27$; CI 95% BCa [59,84;66,76]) em relação a condição de alta sobrecarga ($M = 53,49$; CI 95% BCa [50,43;53,86]); e no grupo de WAL baixa ($M = 62,19$; CI 95% [58,83;65,00]) em relação ao grupo de WAL alta ($M = 54,57$; CI 95% [51,29;58,09]). No que se refere à interação entre as variáveis, observou-se que, no grupo de baixa WAL, não houve diferenças significativas no aceite do cargo entre as condições de sobrecarga ($\Delta M = 4,07$; $p = 0,17$; CI 95% BCa [-1,77;10,00]). Por outro lado, no grupo de alta WAL as diferenças foram significativas ($\Delta M = 14,37$; $p < 0,01$; CI 95% BCa [7,82;20,32]), com maior aceite na condição de baixa sobrecarga ($M = 61,31$; CI 95% BCa [56,24;66,11]) e menor aceite na condição de alta sobrecarga ($M = 46,93$; CI 95% BCa [42,58;51,19]). A Figura 3 apresenta graficamente a relação de interação entre as variáveis. Tomados em conjunto, os resultados das análises adicionais forneceram suporte para a Hipótese 3.

Figura 3.

Efeito de interação entre sobrecarga e WAL no aceite do cargo de liderança (MTL).



Discussão

Os achados apontaram que as WAL e a sobrecarga percebida no trabalho do líder são relevantes para a MTL. Assim como no primeiro estudo, a sobrecarga percebida se relacionou positivamente com as WAL, indicando que indivíduos que percebem maior sobrecarga no trabalho do líder vivenciam maiores níveis de WAL. Por outro lado, as WAL se relacionaram negativamente com a MTL, com maior vivência de WAL gerando menores níveis de MTL. Os tamanhos de efeito encontrados também foram similares aos do primeiro estudo, variando de pequenos (relação entre sobrecarga e WAL) a médios (relação entre WAL e MTL). Apesar disso, as evidências relativas ao mecanismo de mediação foram dúbias. Os resultados forneceram suporte para dois dos três critérios definidos no procedimento da manipulação do mediador como moderador, para identificação de mediação em delineamentos experimentais (Ge, 2023). As análises adicionais evidenciaram, no entanto, que esse fato pode estar relacionado à forma como a variável mediadora foi manipulada.

Análises qualitativas dos dados gerados no procedimento de manipulação das WAL identificaram que a manipulação realizada não foi plenamente efetiva em eliciar as WAL relativa aos conflitos família-trabalho. Além disso, análises adicionais do experimento dividindo os participantes com base em seus resultados na medida desse fator de WAL, indicaram que, quando o indivíduo relata baixos níveis desse tipo de preocupação, a relação entre sobrecarga percebida e MTL deixa de ser significativa. Ou seja, quando a variável mediadora tem baixa intensidade, a relação perde significância, apontando para um processo mediado. Esses resultados indicam, portanto, que o efeito de mediação é plausível, porém sua identificação demandaria uma manipulação capaz de gerar diferenças mais intensas nas vivências de WAL relativa ao conflito família-trabalho entre os grupos (manipulado e controle).

Discussão Geral

O presente trabalho propõe um mecanismo motivacional de evitação que associa as características negativas da função de líder à redução na motivação para liderar de

potenciais ocupantes dessas posições, via vivência de emoções antecipatórias negativas (WAL). Esse processo está baseado em três premissas: (1) a MTL é reduzida pela percepção de demanda (sobrecarga) no trabalho do líder, (2) a vivência de WAL reduz o nível de MTL do indivíduo e (3) a relação entre percepção de demanda (sobrecarga) no trabalho do líder e MTL é mediada pela vivência das WAL. Os achados forneceram evidências apontando para a pertinência da primeira premissa. Em ambos os estudos, a sobrecarga percebida no trabalho do líder foi um antecedente da MTL, direta ou indiretamente, indicando que altos níveis de sobrecarga na função de liderança afastam os profissionais dessas posições. A literatura aponta para a centralidade dos mecanismos motivacionais relacionados à evitação de estímulos/metas de valência negativa, dado que a redução de perdas, a fuga de punições e a atenuação de afetos negativos são frequentemente priorizadas em relação à busca e/ou à manutenção de estados positivos (Roseman, 2008). Funcionalmente, essa priorização se relaciona a noção de que fatores ameaçadores e/ou arriscados podem ameaçar a vida e/ou os recursos do sujeito, de forma que evitá-los se torna um foco de maior urgência. Transpondo essa noção para o contexto da MTL, os achados indicam que as características negativas da função de líder sinalizam que essas posições estão atreladas a ameaças e/ou riscos. Assim, funções de liderança com desenho do trabalho demandante acionam processos de evitação, mesmo entre indivíduos com potencial e interesse nessas funções. Sugere-se que estudos futuros busquem replicar e ampliar os achados apresentados. Conforme discutido anteriormente, o modelo proposto tem caráter orientador, com potencial para incluir demandas variadas da função de líder. As análises qualitativas realizadas no segundo estudo evidenciaram outros fatores que podem ter efeito similar à sobrecarga, tais como a responsabilidade pelos resultados do grupo e a necessidade constante de tomada de decisões complexas. Assim, recomenda-se o teste desses fatores, bem como de suas interações com a sobrecarga.

No que tange à segunda premissa do modelo proposto - relação entre MTL e WAL -, destaca-se que apenas o fator de WAL relativo aos conflitos família-trabalho teve relação significativa com a MTL em todas as análises, mesmo após controle da LSE; ao passo que

a relação com os demais fatores (danos e falhas) não foi capaz de ampliar a explicação da MTL, para além da influência da LSE. Considerando-se que, na estrutura das WAL, o fator conflito família-trabalho é o único que aborda aspectos externos ao contexto laboral, esses achados apontam para a importância de incluir varáveis extratrabalho nos estudos sobre a MTL. Futuras pesquisas podem se pautar no fato de que a categorização de estímulos e eventos como potenciais ameaças ocorre quando as demandas situacionais são maiores do que os recursos pessoais (Blascovich, 2008). A identificação dessa situação se dá por meio de um processo avaliativo (demandas vs. recursos), para o qual as emoções são centrais. Sugere-se, portanto, que as pesquisas abordem os efeitos de combinações distintas entre demandas do trabalho do líder e demandas/recursos provenientes de outras esferas (sociais, familiares, laborais, do cargo, etc). Por exemplo, a literatura aponta que o suporte social é um recurso especialmente relevante em situações em que há conflitos entre as esferas do trabalho e da vida pessoal (Demerouti & Bakker, 2022). Estudos futuros podem avaliar se a disponibilidade de suporte atenuaria a relação entre percepção de demandas no trabalho do líder e elicição das WAL, reduzindo o impacto dessas características na MTL. Por outro lado, o conflito família-trabalho é acentuado não apenas pela vivência de sobrecarga no trabalho, mas também na vida pessoal (Liao et al., 2019). Estudos futuros podem avaliar se maiores níveis de sobrecarga em uma das esferas ampliam a sensibilidade às demandas da outra esfera, devido à limitação de recursos e energia.

Ainda que os resultados tenham apontado para a relevância das WAL relativas aos conflitos família-trabalho, os achados do segundo estudo indicaram que outros fatores de WAL também podem ser relevantes para a MTL. Uma série de fatores foram relatados pelos respondentes como ativadores dessas preocupações, dentre os quais destacam-se as preocupações com o bem-estar e a saúde mental, bem como com a retribuição monetária para a ampliação das demandas de trabalho. Sugere-se que esses achados podem ter implicações para a estrutura e a mensuração das WAL. O processo fenomenológico das preocupações envolve uma cadeia de pensamentos e imagens mentais de valência afetiva negativa que são ativados de forma relativamente não controlada

(Querstret & Cropley, 2013). Ainda que o eliciador inicial das preocupações seja específico, esse processo de reação em cadeia pode ativar outros focos, generalizando a vivência afetiva. Assim, sugere-se que estudos futuros repensem a estrutura e a mensuração das WAL, visando ampliar os fatores motivadores desse tipo de emoção, bem como abarcar a noção de vivência de preocupações mais generalizadas. Uma vez que a vivência de WAL gerada pela manipulação, englobando os diversos fatores relatados pelos respondentes, teve impacto significativo na MTL, mesmo após controle para LSE, considera-se que esse avanço teórico tem grande potencial para ampliar o entendimento sobre fatores que afastam os profissionais das posições de liderança.

Por fim, a terceira premissa do modelo proposto se refere ao papel mediador das WAL, que recebeu suporte parcial. No primeiro estudo, os efeitos indiretos foram encontrados apenas para o fator de conflito família-trabalho, enquanto no segundo estudo o efeito mediador desse fator recebeu suporte parcial. A literatura indica que as emoções atuam de formas variadas no processo motivacional, fornecendo informações sobre o ambiente e as metas do sujeito (Klein et al., 2018) e atuando como forças inherentemente motivadoras, visando a redução do desconforto causado pela vivência de emoções negativas (Roseman, 2008). Assim, espera-se que as WAL exerçam seu efeito na MTL tanto de forma direta como atuando como variável mediadora, o que pode explicar as variações nos resultados encontrados, dado que os diferentes métodos empregados nos estudos podem ter acessado facetas distintas desse processo. Especificamente no estudo experimental, foram encontradas evidências de que aspectos metodológicos relacionados à forma de manipulação da variável mediadora tiveram impacto nos resultados, no que se refere à intensidade da diferença entre os grupos e à fonte das WAL eliciadas. Foram conduzidas análises adicionais em que esses aspectos foram abordados, criando uma diferença maior entre grupos, com base apenas na medida de WAL relativa ao conflito família-trabalho. Os resultados evidenciaram que, para os indivíduos que relataram baixos níveis nesse fator de WAL, a relação entre sobrecarga percebida e MTL deixou de ser significativa. Ou seja, quando a variável mediadora apresentou baixa intensidade, a relação

entre a variável antecedente (sobrecarga) e a variável consequente (MTL) perdeu significância, apontando para um processo mediado. Esses resultados são similares aos do primeiro estudo, em que a relação entre sobrecarga percebida no trabalho do líder e MTL ocorreu somente via WAL. Recomenda-se, portanto, que novas pesquisas busquem replicar esses achados, abordando diferentes demandas da função do líder e buscando solucionar as limitações metodológicas referentes aos procedimentos de manipulação das WAL.

Por se tratar de uma variável de diferenças individuais, a manipulação das WAL apresenta desafios importantes. No presente trabalho, o método de manipulação utilizado combinou um *priming* (texto sobre redução no interesse em liderar devido ao conflito família-trabalho), seguido de uma atividade de imaginação, na qual o sujeito devia imaginar que preocupações teria caso estivesse considerando assumir um cargo de liderança. Observa-se que ambos os métodos visam ampliar momentaneamente a atenção do sujeito para as WAL, atuando de forma indireta sobre essa variável. Assim, há pouco controle sobre a intensidade e a fonte da emoção eliciada. A literatura aponta que o uso de vídeos e de atividades de recordação autobiográfica podem ser mais efetivas em produzir efeitos de manipulação afetiva mais intensos (Joseph et al., 2020). Por outro lado, delineamentos longitudinais podem ser uma alternativa em casos de variáveis de difícil manipulação, uma vez que a coleta das variáveis ao longo do tempo reduz as consequências negativas de delineamentos correlacionais de coleta única e permite analisar processos mediados de forma mais clara (Wang, 2017).

Tomados em conjunto, os resultados apresentados forneceram suporte para o mecanismo sugerido, apontando que o impacto de características negativas da função de líder ocorre, pelo menos em parte, por meio de mecanismos afetivos, com as emoções atuando como um elo entre o contexto e o indivíduo (Scherer & Moors, 2019). Uma vez que mecanismos afetivos são amplamente automatizados, esses resultados também sinalizam para a relevância de processos inconscientes para a MTL (Roseman, 2008). Assim, futuras pesquisas devem se atentar para esses processos automáticos, incluindo-os em seus modelos. Por exemplo, esses efeitos podem ocorrer devido aos vieses gerados pelas

preocupações no processo cognitivo, uma vez que a intensidade e a persistência desse tipo de emoção estão associadas ao aumento da saliência de estímulos negativos (viés da atenção), à interpretação de estímulos neutros como ameaças (viés da interpretação) e à ampliação da disponibilidade cognitiva de informações negativas (viés da memória) (Davey & Meeten, 2016). Estudos sobre esse tema podem contribuir com a compreensão sobre como as WAL são eliciadas, construídas e reforçadas ao longo do tempo, gerando uma vivência emocional suficientemente estável e intensa para afetar o processo da MTL.

No que se refere à aplicação prática, ressalta-se que os resultados sinalizam que potenciais líderes se afastam dessas posições devido à sobrecarga atrelada ao cargo. Frente às dificuldades em identificar novos líderes, faz-se necessário refletir sobre as características dessas posições, considerando o equilíbrio entre seus custos e seus benefícios. Para tanto, é essencial que a organização forneça apoio e recursos para que o líder se adapte ao caráter demandante da função. Recomendam-se práticas como o desenho de posições mais flexíveis, o fornecimento de recursos para manejo das demandas, a reorganização das atividades e dos prazos relacionados à gestão, o cuidado com dimensionamento adequado do quadro de líderes nos diversos níveis da organização e a promoção de práticas voltadas à modulação da pressão por resultados e à contenção de práticas culturais tóxicas. Além disso, os resultados indicam que a decisão de assumir funções de liderança é fortemente influenciada pelo desejo de equilíbrio entre vida profissional e laboral. Assim, a estruturação de programas e benefícios voltados para o bem-estar e a formação do líder deve considerar ambas as esferas. Por exemplo, podem ser ofertados momentos de escuta, com abertura para abordar demandas pessoais e laborais, visando o acolhimento do líder e a criação de estratégias para manejo dos desafios apresentados. Outra possibilidade é a inclusão de estratégias de redução das preocupações, tais como atividades de relaxamento, *mindfulness* e técnicas de terapia cognitiva (Querstret & Cropley, 2013). Essas práticas têm potencial para reduzir os vieses no perfil de profissionais que se candidatam a posições de liderança, permitindo identificar

líderes mais adaptados às necessidades do mercado de trabalho atual, em que a busca pelo bem-estar tem ganhado cada vez mais relevância (Epitropaki, 2018).

Referências

- Aycan, Z. & Shelia, S. (2019). "Leadership? No, thanks!" A new construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35.
<https://doi.org/10.1111/emre.12322>
- Ayrancı, E. (2015). Effects of Emotion Recognition and Alexithymia on Motivation to Lead: Evidence from Turkey. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(2), 109-120.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i2/817>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bagozzi, R. P. & Pieters, R. (1998). Goal directed emotions. *Cognition & Emotion*, 12(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1080/026999398379754>
- Baumgartner, H., Pieters, R. & Bagozzi, R. P. (2008). Future-oriented emotions: Conceptualization and behavioral effects. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 685–696. <https://doi.org/10.1002/ejsp.467>
- Blascovich, J. (2008). Challenge and threat. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 431–445). Psychology Press.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B. & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group & Organization Management*, 30(1), 99–124. <https://doi.org/10.1177/1059601104269117>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Carlotto, M. S., Câmara, S. G., & Pinheiro, L. R. (2020). Tradução, adaptação e evidências de validade da Escala de Foco Regulatório (EFR). *Interação Em Psicologia*, 24(3). <https://doi.org/10.5380/riep.v24i3.68318>

- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chan, K.Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Cohen J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York, NY: Routledge Academic.
- Davey, G. C. L. & Meeten, F. (2016). The perseverative worry bout: A review of cognitive, affective and motivational factors that contribute to worry perseveration. *Biological Psychology*, 121, 233-243. <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2016.04.003>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Development Dimensions International Inc. (2023). Global Leadership Forecast 2023. Bridgeville. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023>.
- Development Dimensions International Inc. (2025). Global Leadership Forecast 2025. Bridgeville. <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025>.
- Downes, P. E., Reeves, C. J., McCormick, B. W., Boswell, W. R., & Butts, M. M. (2021). Incorporating job demand variability into job demands theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 47(6), 1630–1656. <https://doi.org/10.1177/0149206320916767>
- Dwyer, L. P. (2019). Leadership self-efficacy: Review and leader development implications. *Journal of Management Development*, 38(8), 637-650. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0073>

- Elliot, A. J. (2008). Approach and avoidance motivation. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 3–14). Psychology Press.
- Elliot, A. J., Eder, A. B., & Harmon-Jones, E. (2013). Approach–avoidance motivation and emotion: Convergence and divergence. *Emotion Review*, 5(3), 308–311. <https://doi.org/10.1177/1754073913477517>
- Epitropaki, O. (2018). Self-selection bias in leadership: Improving leadership research and practice. In R. E. Riggio (Ed.), *What's wrong with leadership? Improving leadership research and practice* (pp. 89-104). Routledge.
- Finney et al., 2016 S.J. Finney, C. DiStefano & J.P. Kopp (2016). Overview of estimation methods and preconditions for their application with structural equation modeling. In: K. Schweizer & C. DiStefano (Eds.), *Principles and methods of test construction* (pp. 136-165). Hogrefe.
- Flora, D. B., Crone, G., & Bell, S. M. (2025). Effect Size Interpretation in Structural Equation Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1–8. <https://doi.org/10.1080/10705511.2025.2459768>
- Ge, X. (2023). Experimentally manipulating mediating processes: Why and how to examine mediation using statistical moderation analyses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 109, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104507>
- Gisler, S., Omansky, R., Alenick, P. R., Tumminia, A. M., Eatough, E. M., & Johnson, R. C. (2018). Work-life conflict and employee health: A review. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), 1–46. <https://doi.org/10.1111/jabr.12157>
- Gray, J. A. & McNaughton, N. (2000). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*. Oxford University Press.
- Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802–820. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2015.05.001>

- Higgins, E. T., & Pinelli, F. (2020). Regulatory focus and fit effects in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 25–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045404>
- Hong, Y., Catano, V. M., & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320–343. <https://doi.org/10.1108/01437731111134625>
- Hoyland, T., Psychogios, A., Epitropaki, O., Damiani, J., Mukhuty, S., & Priestnall, C. (2021). A two-nation investigation of leadership self-perceptions and motivation to lead in early adulthood: The moderating role of gender and socio-economic status. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 289–315. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0112>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Itkes, O. & Kron, A. (2019). Affective and semantic representations of valence: A conceptual framework. *Emotion Review*, 11(4), 283–293. <https://doi.org/10.1177/175407391986875>
- Jones-Carmack, J. (2019). Motivation to lead: Preparing leaders of the future through an understanding of role ambiguity and perceived organizational support. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21641>
- Joseph, D. L., Chan, M. Y., Heintzelman, S. J., Tay, L., Diener, E., & Scotney, V. S. (2020). The manipulation of affect: A meta-analysis of affect induction procedures. *Psychological Bulletin*, 146(4), 355–375. <https://doi.org/10.1037/bul0000224>
- Klein, H. J., Austin, J. T. & Cooper, J. T. (2008). Goal choice and decision processes. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 101-150). Routledge.
- Krauss, S. E. & Hamid, J. A. (2015). Exploring the relationship between campus leadership development and undergraduate student motivation to lead among a Malaysian sample.

- Journal of Further and Higher Education*, 39(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1080/0309877X.2013.765943>
- Krishnakumar, S. & Hopkins, K. (2014). The role of emotion perception ability in motivation to lead. *Management Research Review*, 37(4), 334-47. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0161>
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
- Liao, E. Y., Lau, V. P., Hui, R. T.-y., & Kong, K. H. (2019). A resource-based perspective on work-family conflict: Meta-analytical findings. *The Career Development International*, 24(1), 37–73. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2017-0236>
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854>
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Monni, A., Olivier, E., Morin, A. J. S., Olivetti Belardinelli, M., Mulvihill, K., & Scalas, L. F. (2020). Approach and avoidance in Gray's, Higgins', and Elliot's perspectives: A theoretical comparison and integration of approach-avoidance in motivated behavior. *Personality and Individual Differences*, 166, Article 110163. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110163>
- Moshagen, M., & Bader, M. (2024). semPower: General Power Analysis for Structural Equation Models. *Behavior Research Methods*, 56, 2901-2922. <https://doi.org/10.3758/s13428-023-02254-7>

- Oc, Burak & Chintakananda, Kraivin (2025). Well-being of formal leaders: A critical and interdisciplinary review of predictors shaping leader well-being. *The Leadership Quarterly*, 36(1), Article 101842. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2024.101842>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Podsakoff, N., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the challenge–hindrance stressor framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 165-199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>
- Purohit, D., Jayswal, M. & Muduli, A. (2021). Factors influencing graduate job choice – a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 381-401. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0101>
- Querstret, D. & Cropley, M. (2013). Assessing treatments used to reduce rumination and/or worry: a systematic review. *Clinical Psychology Review*, 33(8), 996-1009. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.08.004>
- Robinson, B. (2023, October 3). “Quiet Ambition”: A tendência que ameaça a sucessão nas empresas. Forbes Brasil. <https://forbes.com.br/carreira/2023/10/quiet-ambition-a-tendencia-que-ameaca-a-sucessao-nas-empresas/>
- Roseman, I. J. (2008). Motivations and emotivations: Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 343–366). Psychology Press.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Santos, M. M. & Porto, J. B. (2023). Motivation to lead: A novel theoretical approach. *Trends in Psychology*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00323-6>.

- Scherer, K. R. & Moors, A. (2019) The emotion process: Event appraisal and component differentiation. *Annual Review of Psychology*, 70, 719-745.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011854>
- Schyns, B., Kiefer, T., & Foti, R. J. (2020). Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 122, Article 103477. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103477>
- Sherf, E. N., Venkataramani, V. & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469–502. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1061>
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Tavares, G. M. & Iwai, T. (2024). Worries about leadership: Examining the role of career stage, gender, and personal resources. *European Management Review*, 22(2), 416-534.
<https://doi.org/10.1111/emre.12648>
- Tian, M. & Virtanen, T. (2021). Shanghai teachers' perceptions of distributed leadership: Resources and agency. *ECNU Review of Education*, 4(4), 808-829.
<https://doi.org/10.1177/2096531120921051>
- Uggerslev, K. L, Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Wang, M., Beal, D. J., Chan, D., Newman, D. A., Vancouver, J. B., & Vandenberg, R. J. (2017). Longitudinal research: A panel discussion on conceptual issues, research design, and statistical techniques. *Work, Aging and Retirement*, 3(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1093/workar/waw033>
- Zhang, C., Nahrgang, J. D., Ashford, S. J. & DeRue, D. S. (2020). The risky side of leadership: Conceptualizing risk perceptions in informal leadership and investigating the

effects of their over-time changes in teams. *Organization Science*, 31(5), 1138-1158.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1350>

Conclusões

O objetivo da presente tese foi analisar a relação entre a motivação para liderar (motivation to lead ou MTL) e o desenho do trabalho, explorando tanto os aspectos positivos (ganhos) quanto os negativos (ameaças) das posições de liderança e articulando-os com as intenções dos profissionais de assumir tais papéis. Este foco reflete uma hipótese geral de que as características do trabalho do líder são fatores importantes para a decisão de assumir esse tipo de cargo. De forma geral, os achados relatados forneceram suporte para essa hipótese. As características do trabalho do líder foram percebidas como estímulos de diferentes valências, associando-se a vivências de prazer/atração (valência positiva) ou de desconforto/ameaça (valência negativa). Mais especificamente, características de valência positiva (recursos) estiveram relacionadas à percepção de que assumir papéis de liderança seria uma forma de enriquecer o trabalho do indivíduo, gerando maiores níveis de MTL. Por outro lado, características de valência negativa (demandas) associaram-se a percepção de ameaças e/ou desafios excessivos, com evidências de que o impacto dessa percepção na MTL foi mediado por vivências emocionais negativas e alterações na autoeficácia para liderar (leadership self-efficacy ou LSE) do indivíduo. De forma geral, os achados apontam o desenho do trabalho do líder como uma variável que informa o sujeito sobre o objetivo de foco, servindo como *input* para os diversos processos cognitivos e afetivos envolvidos nesse tipo de motivação.

No presente trabalho, a autonomia se destacou como um recurso central na modulação da atratividade dos cargos de liderança. Esse achado vai ao encontro da literatura sobre motivação intrínseca, indicando que cargos de liderança podem ser percebidos como meios de atingir necessidades básicas de autonomia no trabalho (Ryan & Deci, 2017). Por outro lado, a complexidade e a sobrecarga do trabalho do líder atuaram como demandas, com efeito negativo na MTL. Embora teoricamente a complexidade do trabalho seja uma característica enriquecedora (Hackman & Oldham, 1975), seus efeitos negativos na LSE levaram a percepção dessa característica como uma ameaça. Esse efeito pode estar relacionado à própria natureza do cargo de liderança, dado que líderes estão

mais expostos na estrutura organizacional, o que amplifica os impactos de eventuais falhas nesse papel (Aycan & Shelia, 2019). Assim, fatores que aumentem a dificuldade dessas posições assumem valência negativa, impactando negativamente a MTL. A relação entre sobrecarga percebida no trabalho do líder e MTL, por sua vez, foi fortemente influenciada por preocupações com possíveis conflitos família-trabalho, apontando para a relevância de aspectos extratrabalho para o processo da MTL.

Os achados apresentados contribuem com a literatura de, pelo menos, três formas. Uma primeira contribuição se refere à introdução do desenho do trabalho do líder como um mecanismo explicativo da MTL. Conforme descrito anteriormente, essa proposta recebeu amplo suporte, elucidando diferentes mecanismos pelos quais a MTL responde dinamicamente ao ambiente. Esses resultados sinalizam a necessidade de rever a visão tradicional desse tipo de motivação como uma predisposição individual, aproximando-a de um processo de autorregulação. Desse forma, variáveis contextuais de ampla relevância para o fenômeno podem ser reveladas, respondendo às reiteradas recomendações da literatura no sentido da inclusão de aspectos situacionais nos modelos (Badura et al., 2019). A segunda contribuição se refere à inclusão de aspectos aversivos da liderança nos modelos de MTL. Estudos com esse foco são especialmente importantes para compreender a crescente rejeição a essas posições. Os achados indicaram que os sacrifícios pessoais requeridos em funções de liderança são centrais para esse fenômeno e que seu efeito na MTL não se dá apenas cognitivamente, mas por meio da ativação de emoções antecipatórias negativas. Ao considerar a liderança como objetivo, os participantes relataram preocupações com o bem-estar, a saúde mental e o equilíbrio com a vida pessoal, revelando que as características negativas da função de líder estão associadas a impactos aversivos significativos. Além disso, essas características são salientes mesmo para aqueles que não ocupam esse tipo de função atualmente, reforçando a importância do desenho do trabalho para o fenômeno da redução do interesse na liderança.

A terceira contribuição ocorreu no campo metodológico, por meio da utilização de uma abordagem multimétodo, combinando delineamentos correlacionais e experimentais.

Até o momento, a literatura sobre MTL tem se pautado na aplicação quase exclusiva de delineamentos correlacionais, porém a articulação de diferentes métodos contribui para a robustez dos achados, permitindo analisar o fenômeno estudado sob múltiplas óticas (Creswell & Plano Clark, 2018). Em ambos os estudos, os achados obtidos com a aplicação dos diferentes delineamentos foram similares, aumentando sua confiabilidade. Além disso, análises qualitativas permitiram ampliar a compreensão sobre os resultados do segundo artigo, abrindo novas frentes para investigação futura. Ressalta-se que o delineamento dos estudos experimentais se caracterizou como um dos desafios do presente trabalho, especialmente no que se refere à manipulação das preocupações sobre liderança (WAL). Estudos futuros devem considerar e testar outros procedimentos de manipulação, como o uso de vídeos e de atividades de recordação autobiográfica (Joseph et al., 2020). A utilização de delineamentos longitudinais também pode contribuir com a compreensão do impacto das WAL na MTL, uma vez que a coleta das variáveis ao longo do tempo reduz as consequências negativas de delineamentos correlacionais de coleta única e permite analisar processos mediados de forma mais controlada (Wang, 2017).

Apesar de fazer importantes contribuições para a literatura, essa tese não esgotou os estudos sobre os mecanismos propostos. Assim, sugerem-se uma agenda de pesquisas futuras com quatro grandes focos: (1) inclusão de novas características do trabalho do líder, (2), inclusão de demandas e recursos de outras esferas, (3) ampliação dos modelos propostos e (4) revisão da estrutura e da mensuração das WAL. Ambos os modelos propostos tinham caráter orientador, servindo como uma estrutura de base, na qual várias características do trabalho do líder poderiam ser incluídas. Assim, o primeiro foco das pesquisas seria a inclusão de outras características do trabalho do líder, para além da autonomia, da complexidade e da sobrecarga. Mais especificamente, os resultados apresentados no segundo artigo indicaram que o excesso de responsabilidade atrelado a função e a necessidade de tomada de decisões complexas e urgentes podem ser demandas relevantes para os mecanismos propostos. Por outro lado, uma série de características tem potencial para ampliar a atratividade da liderança, tais como o controle

sobre os resultados, a ampliação da influência sobre os demais e o aumento dos ganhos financeiros (Bachman et al., 2023).

Um segundo foco de pesquisas diz respeito à incorporação de demandas e recursos de outras esferas, para além do cargo do líder. Os achados do primeiro estudo indicaram que profissionais com trabalhos já enriquecidos (pesquisadores) mostraram menor interesse em liderar. Isso sugere que a MTL é sensível não apenas ao desenho do cargo de líder, mas também aos atributos do trabalho atual do indivíduo. Por outro lado, os achados do segundo estudo sinalizaram a relevância de fatores extratrabalho para a MTL, indicando a importância de incluir recursos e demandas pessoais e familiares nos mecanismos propostos. Assim, recomenda-se que combinações variadas entre demandas e recursos de diferentes esferas (pessoal, familiar, cargo do líder e cargo atual) devem ser exploradas em pesquisas futuras, integrando fatores positivos e negativos da liderança aos modelos.

A terceira linha de pesquisas sugerida se refere a ampliação dos modelos propostos, por meio de sua integração aos achados anteriores da literatura sobre MTL. Essa tese iniciou essa integração ao considerar e/ou controlar os efeitos da LSE. Estudos futuros devem seguir nessa direção, avaliando o papel de antecedentes clássicos da MTL no fortalecimento ou enfraquecimento das relações propostas. Por exemplo, é possível que traços de extroversão e neuroticismo atuem como moderadores nos mecanismos propostos, ampliando ou diminuindo a saliência dos ganhos advindos das posições de liderança, uma vez que esses traços estão associados a uma predisposição por maiores níveis de ambição e busca por avanços na carreira (Boswell & Gardner, 2014). Por outro lado, os protótipos de líder típico e ideal também podem influenciar a avaliação das características dos papéis de líder, pois atuam como um esquema prévio que afetará o processamento de informações relacionadas à liderança (Lord et al., 2020). Assim, a literatura sobre MTL pode fornecer insumos valiosos para o aprofundamento e aprimoramento dos mecanismos propostos.

Por fim, sugere-se um quarto foco de pesquisas voltado para a revisão da estrutura e da mensuração das WAL. No segundo artigo, análises qualitativas apontaram que

preocupações com o bem-estar, a saúde mental e o equilíbrio entre retribuição monetária e demandas de trabalho foram especialmente prevalentes entre os participantes, ao considerarem a possibilidade de assumir uma posição de liderança. Esses achados indicam que a estrutura teórica das WAL não foi capaz de abranger de forma completa fatores relevantes para o fenômeno. Por outro lado, a característica fenomenológica das preocupações envolve em uma cadeia de pensamentos e imagens mentais de valência negativa, ativada de forma relativamente não controlada, capaz de gerar uma reação em cadeia que ativa focos de preocupação variados, generalizando a vivência afetiva (Querstret & Cropley, 2013). Assim, é possível que a divisão das WAL em fatores tenha aplicação limitada e que essa emoção seja mais bem representada por um fator geral. Recomenda-se que a estrutura da variável seja revisitada, visando aproximar-a do fenômeno real e identificar de forma mais clara quais são os fatores que a eliciam. Esse avanço teórico tem potencial para contribuir com a literatura de MTL, por meio do levantamento de aspectos aversivos da liderança.

Do ponto de vista prático, sugere-se que os achados descritos sejam considerados pelas organizações no delineamento dos cargos de líder. Posições com arranjos mais flexíveis e maiores níveis de autonomia serão mais atrativas para os profissionais, favorecendo o equilíbrio família-trabalho. Por outro lado, o volume e a complexidade do trabalho devem ser modulados e associados à recursos que favoreçam seu manejo (suporte social, ferramentas tecnológicas, *feedback*, etc). Ressalta-se que o cuidado com o desenho do trabalho não pode ficar limitado ao delineamento de futuros cargos de gestão, mas deve se estender para o redesenho dos cargos de gestão atuais. Um dos pressupostos dos mecanismos testados é que o processo de avaliação das características das posições de liderança está ancorado na observação do desenho do trabalho dos líderes do indivíduo. As evidências empíricas sustentaram essa proposta, sinalizando que a MTL dos futuros líderes é influenciada pelas vivências dos gestores atuais. Tradicionalmente, o bem-estar dos líderes foi pouco abordado pela literatura acadêmica (Bachman et al., 2023). Esse fato parece estar associado a percepções desses profissionais como atores privilegiados no

contexto organizacional, com maior acesso a recursos e com domínio de habilidades diferenciadas para lidar com as demandas do trabalho (Barling & Cloutier, 2016). Assim, há uma invisibilização das dificuldades específicas enfrentadas pelos líderes para lidar com o monitoramento dos resultados do grupo, o fornecimento de apoio aos liderados e a solidão resultante de posições de ascendência hierárquica (Bachman et al., 2023). Ainda que a literatura tenha dado pouca atenção a essas dificuldades, os resultados aqui apresentados indicam que elas afetam a MTL dos profissionais. Portanto, práticas que visem ampliar o interesse em posições de liderança devem iniciar seus esforços focando no bem-estar dos líderes atuais. Por um lado, é possível adotar estratégias com foco *bottom-up*, incentivando práticas de *job crafting*, por meio de treinamentos fornecidos pela instituição para que os líderes possam alinhar as demandas e recursos de seus cargos com suas habilidades e necessidades (Devotto & Wechsler, 2019). Por outro lado, essas práticas devem ser pareadas com estratégias *top-down*, como ajustes no desenho do trabalho e implementação de programas/benefícios voltados a esse grupamento.

Referências

- Aycan, Z. & Shelia, S. (2019). "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35. <https://doi.org/10.1111/emre.12322>
- Bachman, J., Henry, R., Jackson, C., Mitchell, T., & Crocco, O. S. (2023). Must it be lonely at the top? Developing leader well-being in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 73–94. <https://doi.org/10.1177/15234223231153765>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439>
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394–406. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Boswell, W. R. & Gardner, R. G. (2014). Employed Job Seekers and Job-to-Job Search. In U. Klehe & E. Hooft (Ed.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (pp. 401-416). Oxford.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019) Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Joseph, D. L., Chan, M. Y., Heintzelman, S. J., Tay, L., Diener, E., & Scotney, V. S. (2020). The manipulation of affect: A meta-analysis of affect induction procedures. *Psychological Bulletin*, 146(4), 355–375. <https://doi.org/10.1037/bul0000224>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership

- information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Querstret, D. & Cropley, M. (2013). Assessing treatments used to reduce rumination and/or worry: a systematic review. *Clinical Psychology Review*, 33(8), 996-1009.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.08.004>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
<https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Wang, M., Beal, D. J., Chan, D., Newman, D. A., Vancouver, J. B., & Vandenberg, R. J. (2017). Longitudinal research: A panel discussion on conceptual issues, research design, and statistical techniques. *Work, Aging and Retirement*, 3(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1093/workar/waw033>

Anexo A

Escalas utilizadas no Artigo 1 - Estudo 1

Medida de DT individual

Utilizando a escala de concordância a seguir, avalie o quanto cada uma das afirmativas se aplica ao seu trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.					
O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.					
O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.					
O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.					
O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.					
O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.					
O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.					
O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.					
O meu trabalho exige que eu seja criativo.					
O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.					
O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.					
O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.					
O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.					
O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.					

Medida de DT dos líderes

Utilizando a escala de concordância a seguir, avalie o quanto cada uma das afirmativas se aplica ao trabalho de seu(s) líder(es) imediatos.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O trabalho do meu líder possibilita que ele decida sobre quando fazer suas atividades.					
O trabalho do meu líder possibilita que ele decida a ordem em que as coisas são feitas.					
O trabalho do meu líder possibilita que ele planeje como fazer suas atividades.					
O trabalho do meu líder dá a ele a oportunidade de usar sua iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.					
O trabalho do meu líder permite a ele tomar decisões sobre os métodos que ele usa para realizá-lo.					
O trabalho do meu líder dá a ele independência e liberdade de escolher como realizá-lo.					
O trabalho do meu líder dá a ele autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.					
O trabalho do meu líder inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.					
O trabalho do meu líder exige que ele seja criativo.					
O trabalho do meu líder faz com que ele tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que ele nunca tinha visto antes.					
O trabalho do meu líder exige uma variedade de habilidades.					
O trabalho do meu líder exige que ele utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.					
O trabalho do meu líder exige que ele utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.					
O trabalho do meu líder exige o uso de uma variedade de habilidades.					

Medida de MTL

Por favor, avalie a frequência com que as situações abaixo ocorrem na sua rotina de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Eu foco meus esforços em me tornar líder.					
Eu planejo minhas ações para favorecer minha ascensão como líder.					

Ao organizar meu tempo, opto por atividades que me preparam mais para assumir papéis de liderança.					
Eu tenho objetivo de me tornar líder.					
Eu tenho desejo de me tornar líder.					
Eu traço objetivos de carreira que me direcionam para assumir papéis de liderança.					
Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.					
Concentro minha atenção em atividades em que eu possa assumir papéis de liderança.					
Tenho a liderança como meta.					
Eu me sinto animado com a perspectiva de assumir papéis de liderança.					
Pensar em assumir papéis de liderança me deixa alegre.					
Sinto-me desafiado a assumir papéis de liderança.					
Eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar.					
Pensar que posso me tornar líder me deixa satisfeito.					
A ideia de liderar pessoas me deixa inspirado.					
Fico empolgado pensando em liderar.					
Eu trabalho duro para assumir papéis de liderança.					
Eu me esforço para assumir papéis de liderança.					
Eu me dedico muito para que me percebam como líder.					
Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança.					
Eu me engajo fortemente em treinamentos e cursos sobre liderança, sempre que tenho oportunidade.					
Eu me empenho bastante para me tornar líder.					

Medida de LSE

As afirmativas abaixo tratam de como você se sente sobre suas habilidades. Usando a escala abaixo, por favor, assinale o número que melhor indique o quanto você concorda com cada afirmativa.

Eu não tenho confiança de que eu posso liderar os outros efetivamente.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Liderar efetivamente os outros é provavelmente algo em que eu serei bom.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Eu acredito que liderar efetivamente os outros é uma habilidade que eu posso dominar.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Eu não espero me tornar muito efetivo em liderar.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Eu me sinto confiante de que eu posso ser um líder efetivo na maioria dos grupos com que trabalho.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Provavelmente não será possível para mim liderar os outros tão efetivamente quanto eu gostaria.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Anexo B

Textos do experimento do Artigo 1 - Estudo 2

Instruções

Imagine que você atua em uma grande empresa no cargo de analista há seis anos. Suas atividades envolvem apoiar a execução de atividades técnicas em sua área de formação. O trabalho permite que você se envolva na resolução de problemas do setor com grau mediano de autonomia. O salário é razoável e suficiente para suprir suas necessidades financeiras. Ao chegar para trabalhar, você se depara com um e-mail do RH da empresa informando que você foi indicado para avançar para o cargo de supervisor, como parte do plano de carreira da instituição. Nessa nova posição, você seria responsável pela gestão de uma equipe de cerca de cinco profissionais, que realizam atividades relacionadas à sua área de formação. Haveria aumento de cerca de R\$ 1.000,00 em seu salário. O aceite dessa promoção não é obrigatório e sua recusa não implica em qualquer penalidade. Caso deseje assumir a nova posição, a empresa informou que há vagas para quatro unidades diferentes, todas localizadas na sua cidade de moradia atual. A seguir, serão apresentadas descrições das vagas propostas. Por favor, leia-as atentamente e indique qual a probabilidade de você aceitar cada uma delas.

Manipulações de Autonomia

Ganho de autonomia

O diretor da unidade informou que espera que o supervisor defina a melhor forma de realizar o trabalho. Dessa forma, você teria grande liberdade para planejar as atividades e tomar decisões sobre sua equipe.

Perda de Autonomia

O diretor da unidade indicou que a posição de supervisor tem foco na fiscalização e garantia da uniformização dos processos de trabalho, visando à redução de erros. Dessa forma, seria esperado que você aprendesse e replicasse os procedimentos previamente definidos junto à sua equipe, reportando o andamento das demandas à diretoria e consultando-a em caso de dúvidas e/ou decisões importantes.

Manipulações de Complexidade do Trabalho

Ganho de complexidade no Trabalho

Para atingir bons resultados, o cargo demandará que você lide com problemas de forma criativa. Seria exigido que você desenvolvesse e utilizasse uma gama variada de competências para realizar suas atividades, mostrando capacidade de solucionar problemas de alta complexidade.

Perda de Complexidade no Trabalho

O cargo prevê uma função operacional, que não implica em lidar diretamente com problemas mais complexos, vistos como responsabilidade da alta gestão. Seria exigido que você aplicasse suas habilidades para resolver demandas simples e rotineiras, sendo suas principais atividades a elaboração de planilhas e breves relatórios sobre a atuação da equipe.

Checkagem de manipulação

Por favor, avalie a vaga apresentada com base na escala de concordância apresentada abaixo.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Atuar nessa posição possibilitaria que eu planeje como fazer minhas atividades.					
Atuar nessa posição me permitiria tomar várias decisões por conta própria.					
Atuar nessa posição me daria independência e liberdade de escolher como trabalhar.					
Atuar nessa posição faria com que eu tivesse que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.					
Atuar nessa posição exigiria ideias ou soluções singulares para os problemas.					
Atuar nessa posição exigiria que eu utilizasse várias habilidades complexas ou de alto nível.					

Anexo C

Escalas utilizadas no Artigo 2 - Estudo 1

Medida de Sobrecarga

Utilizando a escala de concordância a seguir, avalie o quanto cada uma das afirmativas se aplica ao seu trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Meu líder frequentemente tem que trabalhar horas extras.					
O trabalho do meu líder o deixa com pouco tempo para terminar todas as suas atividades.					
O trabalho do meu líder exige um esforço excessivo.					
O trabalho do meu líder exige que ele execute as tarefas com rapidez exagerada.					

Medida de WAL

Utilizando a escala de intensidade a seguir, avalie itens apresentados.

Se eu assumisse um papel de liderança, quanto eu me preocuparia com:

erros que eu cometo sendo mais notados do que antes.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
passar menos tempo com a minha família.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
tratar funcionários de forma injusta.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
ter menos tempo para mim mesmo.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
estar mais exposto a críticas.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
não conseguir equilibrar trabalho e família.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
ferir os sentimentos dos outros no ambiente de trabalho.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
não ter tempo suficiente para meus amigos.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
sempre ter que provar meu valor.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
enfrentar problemas no relacionamento com meu cônjuge/companheiro(a).	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
me tornar uma pessoa fria e insensível.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
desenvolver problemas de saúde relacionados ao estresse.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
perder minha autoestima, caso eu falhe.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
ser incapaz de cumprir minhas responsabilidades com minha família.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
me sentir envergonhado por perder prestígio no trabalho, caso eu falhe.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito
não ter meu próprio espaço ou vida pessoal.	Pouco	1	2	3	4	5	6	7	Muito

Medida de MTL

Por favor, avalie a frequência com que as situações abaixo ocorrem na sua rotina de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Eu foco meus esforços em me tornar líder.					
Eu tenho objetivo de me tornar líder.					
Eu tenho desejo de me tornar líder.					
Pensar em assumir papéis de liderança me deixa alegre.					
Eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar.					
Pensar que posso me tornar líder me deixa satisfeito.					
Eu trabalho duro para assumir papéis de liderança.					
Eu me esforço para assumir papéis de liderança.					
Eu me empenho bastante para me tornar líder.					

Medida de LSE

As afirmativas abaixo tratam de como você se sente sobre suas habilidades. Usando a escala abaixo, por favor, assinale o número que melhor indique o quanto você concorda com cada afirmativa.

Liderar efetivamente os outros é provavelmente algo em que eu serei bom.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Eu acredito que liderar efetivamente os outros é uma habilidade que eu posso dominar.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
Eu me sinto confiante de que eu posso ser um líder efetivo na maioria dos grupos com que trabalho.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente

Medida de Foco Regulatório de Prevenção

Usando a escala abaixo, por favor, assinale o número que melhor indique o quanto cada afirmativa se adequa a você.

Eu fico ansioso por achar que não conseguirei cumprir minhas responsabilidades e obrigações profissionais.	Muito falso ao meu respeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito verdadeiro ao meu respeito
Frequentemente, me imagino enfrentando situações profissionalmente ruins com temor que possam acontecer comigo.	Muito falso ao meu respeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito verdadeiro ao meu respeito
Frequentemente, penso em como evitar fracassos profissionais.	Muito falso ao meu respeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito verdadeiro ao meu respeito
Estou mais interessado em prevenir perdas do que obter ganhos na minha vida profissional.	Muito falso ao meu respeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito verdadeiro ao meu respeito
Meu principal propósito profissional, nesse momento, é evitar o fracasso profissional.	Muito falso ao meu respeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito verdadeiro ao meu respeito

Anexo D

Textos do experimento do Artigo 1 - Estudo 2

Manipulação de WAL

“Quiet Ambition”: a tendência que ameaça a sucessão nas empresas

Em nome da saúde física e mental e do equilíbrio de vida, profissionais estão rejeitando posições de liderança e redefinindo o significado de ambição. (...) De acordo com um relatório da plataforma de *people analytics* canadense Visier – com 1000 entrevistados, o projeto mostra que os profissionais estão evitando cargos de gestão para ter mais tempo livre. A pesquisa descobriu que apenas 4% dos funcionários consideram ser promovidos ao alto escalão como um objetivo importante de carreira – uma ameaça real ao *pipeline* corporativo. Dos entrevistados, 38% estão interessados em se tornar gestores de equipes na empresa em que trabalham e 62% preferem permanecer como estão, sem pessoas abaixo, enquanto 37% dos entrevistados afirmaram que algum dia estarão interessados no trabalho do seu chefe. Por fim, 91% citaram motivos como as responsabilidades associadas à liderança, como estresse ou pressão e trabalhar mais horas, para não querer subir. Adicionam-se a esses fatores as dificuldades para conciliar o tempo dedicado ao trabalho com as demandas e necessidades familiares, em um cenário em que as metas relacionadas ao local de trabalho nem sequer superaram as três principais ambições dos entrevistados. No topo da lista estão: passar tempo com a família e amigos (67%), ter saúde física e mental (64%) e viajar (58%).

O texto acima é uma adaptação de reportagem publicada pela revista Forbes no ano de 2023. Reflita sobre o fenômeno do quiet ambition e, a seguir, descreva abaixo três motivos que fariam você se preocupar em assumir cargos de liderança.

Instruções para atividade de aceite de ofertas de emprego

Suponha que você esteja procurando por um novo emprego. Para tanto, você acessa uma plataforma de vagas e insere os filtros relacionados à área de atuação, faixa salarial, local e modalidade de trabalho (presencial, híbrido ou *home office*). Sua pesquisa gera duas vagas que atendem aos seus requisitos. Para além dessas informações filtradas, a plataforma apresenta uma breve descrição do ambiente de trabalho ofertado pela empresa, com base no relato de funcionários que atuaram ou atuam na organização. A seguir, serão apresentadas as descrições das vagas disponíveis. Por favor, leia-as atentamente e indique qual a probabilidade de você se candidatar para cada uma delas.

Manipulações de Sobrecarga

Sobrecarga Alta

É comum que horas extras sejam necessárias, uma vez que a demanda de trabalho nos setores costuma ser bastante grande. Todos os profissionais recebem um celular corporativo e espera-se que estejam sempre à disposição da organização para responder a demandas urgentes, mesmo fora de seu horário de trabalho.

Sobrecarga Baixa

A jornada de trabalho costuma ser seguida à risca. Fazer horas extras não é bem-visto pelos gestores e essa prática é pouco comum. A organização dos setores é pensada visando que a quantidade de trabalho seja compatível com a carga horária dos profissionais. Em casos de exceção, são realizadas compensações de horas.