



**Universidade de
Aveiro
2014**

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**MAFALDA FRANCISCA HUMILDADE DOS LÍDERES E EFICÁCIA DAS
REBELO DA CRUZ EQUIPAS: UM ESTUDO EMPÍRICO
MARTINS**



**Universidade de
Aveiro
2014**

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

MAFALDA FRANCISCA REBELO DA CRUZ MARTINS
HUMILDADE DOS LÍDERES E EFICÁCIA DAS EQUIPAS: UM ESTUDO EMPÍRICO

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Arménio Belo da Silva Rego, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e avós, incansáveis ao apoiar os meus objetivos.

o júri

Presidente

Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins
Professora Adjunta da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do
Instituto Politécnico do Porto

Professor Doutor José Arménio Belo da Silva Rego
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao Professor Arménio Rego pela orientação, motivação, ensino, exigência e disponibilidade em todo este processo.

Aos meus pais e família, por me permitirem toda a aprendizagem, por estarem presentes e solícitos nos momentos bons e menos bons da minha vida académica.

Ao Rafael, pela dedicação, apoio, paciência e espírito crítico ao longo de todo o Mestrado, e em especial durante a realização da dissertação.

À Mariana e Raquel, companheiras na maratona da dissertação, e aos meus colegas de Mestrado e amigos, pela constante troca de ideias, opiniões e pelos bons momentos de descontração.

Às organizações que se disponibilizaram em participar no estudo elaborado, pela colaboração e interesse demonstrado.

palavras-chave

Humildade, liderança, segurança psicológica, capital psicológico, desempenho, eficácia.

resumo

Este estudo investiga como a humildade dos líderes explica o desempenho da equipa, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico. O estudo envolveu 44 líderes, que descreveram a sua humildade e o seu narcisismo, o capital psicológico e o desempenho da sua equipa, e 126 liderados, que descreveram a humildade do líder e a segurança psicológica da equipa. Os principais resultados obtidos são os seguintes: a) a humildade do líder explica o desempenho da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico; b) a humildade do líder autoreportada não tem efeito preditivo;

O estudo sugere que a humildade é uma virtude crucial para a liderança e aponta para a necessidade de novos estudos que investiguem os seus efeitos, tanto ao nível individual, como ao nível da equipa e da organização.

keywords

Humility, leadership, psychological safety, psychological capital, team performance, efficiency.

abstract

This study investigates how the humility of the leaders explains team performance through the mediating effect of psychological safety and psychological capital. The study involved 44 leaders, who described his humility and his narcissism, psychological capital and performance of their team, and 126 followers, who described the humility of their leader and the team psychological safety. The main results are: a) the humility of the leader explains team performance through the mediating effect of psychological safety and psychological capital; b) the self reported humility of the leader has no predictive effect; The study suggests that humility is a crucial virtue for leadership and points out to the need for further studies to investigate their effects at both the individual level and at the team and the organization levels.

Índice

Introdução	1
Estrutura da dissertação	3
Capítulo I -Revisão da literatura e hipóteses de investigação	5
Revisão da literatura.....	7
1. Principais abordagens da liderança.....	7
2. Humildade.....	10
2.1 Definição e dimensões.....	10
2.2 Visão histórica do conceito	13
3. A humildade na liderança de organizações.....	15
3.1 Os líderes de nível cinco	16
3.1.1 O narcisismo na liderança das organizações	20
4. Hipóteses de investigação.....	23
4.1 Segurança psicológica.....	23
4.2 Capital psicológico	24
4.3 O paradoxo da autodescrição da humildade	26
Capítulo II - Metodologia	29
Metodologia.....	31
1. Procedimentos.....	31
2. Caracterização da amostra.....	31
3. Instrumentos de medida	33
3.1 Humildade.....	33
3.2 Capital psicológico	35
3.3 Segurança Psicológica	37
3.4 Desempenho da equipa.....	38
3.5 Variáveis de Controlo.....	38
4. Procedimentos para a redução do método de variância comum.....	39
5. Agregação	40
Capítulo III - Resultados.....	41
Resultados	43
1. Médias, desvios padrão e correlações	43
2. Teste do modelo.....	47
Capítulo IV: Discussão	51

Discussão.....	53
1. Interpretação de resultados.....	53
2. Limitações e estudos futuros.....	56
3. Comentários conclusivos.....	57
Capítulo V: Bibliografia.....	59
Anexos	62

Índice de tabelas

Tabela 1 - Critérios de diagnóstico do transtorno narcisista de personalidade (APA, 2000).....	21
Tabela 2 - Antiguidade dos indivíduos nas equipas	32
Tabela 3 - Itens de medida da humildade dos líderes (Owens, 2013)	34
Tabela 4 - Itens de medida do capital psicológico das equipas (Luthans, 2007)..	35
Tabela 5 - Análise fatorial confirmatória do capital psicológico	36
Tabela 6 - Itens de medida da segurança psicológica das equipas (Edmondson, 1999).....	37
Tabela 7 - Itens de medida do desempenho das equipas (Schaubroeack, Cha & Lam, 2007)	38
Tabela 8 - Itens de medida do narcisismo dos líderes (Hendin & Cheek, 1997) ..	39
Tabela 9 - Teste da adequação da agregação dos dados individuais ao nível da equipa.....	40

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Designação
APA	American Psychiatry Association
GL	Graus de Liberdade
SRMR	Standardized root mean square
GFI	Goodness-of-fit index
CFI	Comparative fit index
IFI	Incremental fit index

Introdução

“A humildade é uma força crucial para líderes e organizações, e uma fraqueza perigosa para os que não a possuem ”

(Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p. 393)

Ao longo do último século, o discurso organizacional positivo tem vindo a preocupar-se com a investigação acerca das virtudes dos líderes. As perspetivas mais recentes indicam que os líderes têm adquirido uma certa notoriedade, um aumento significativo do status social e vêm a ser descritos como ídolos, heróis e até mesmo como deuses e salvadores. Esta glorificação tem aumentado, apesar da evidência contínua de que as ações de muitos líderes estão longe de ser heroicas. Este foco contrasta com o apelo crescente à existência de traços de personalidade como a humildade na execução de funções de chefia. Estes domínios de estudo têm vindo a evoluir rapidamente, em contraste com o pequeno crescimento da temática da humildade dentro da área organizacional (Morris, 2005).

No contexto organizacional, a humildade tem vindo a ser negligenciada ao longo dos tempos pelos estudos organizacionais positivos. No entanto, é um conceito extremamente relevante, na medida em que aparenta ter consequências no desempenho das organizações, que se deparam com novos desafios, tais como a grande competitividade, as constantes inovações tecnológicas ou as estruturas organizacionais distribuídas por equipas. Estas novas tendências têm como consequência um ambiente organizacional extremamente dinâmico, turbulento e incerto e a humildade surge como uma virtude na liderança, que contribui para o sucesso das organizações, já que fomenta a aprendizagem, comunicação, partilha de informação e aproveitamento das capacidades únicas dos liderados (Owens, 2010).

No entanto, não existe consenso pleno na literatura acerca da humildade como virtude na liderança das organizações, uma vez que, autores como Post (1986),

consideram que há vantagens nos líderes com comportamentos narcisistas. As vantagens destes líderes prendem-se com o facto do seu carisma, caracterizado por uma grande auto confiança e domínio, inspirar os seguidores a prosseguirem as suas diretrizes. Embora a liderança narcisista possa ter algumas vantagens, crê-se que não é aquela da qual advêm melhores resultados ao longo prazo, sendo que estes líderes estão associados a organizações mais frágeis, que normalmente não superam a alteração das chefias (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Apesar da falta de consenso acerca das vantagens da humildade na liderança, a teoria de Jim Collins (2001) sugere que o que distingue as organizações meramente boas das excelentes é o misto de humildade e força de vontade na liderança. A teoria de Collins vai ser abordada na revisão da literatura deste trabalho.

Este estudo insere-se no domínio dos estudos organizacionais positivos e enquadra-se na área da liderança positiva. A investigação realizada procura compreender como é que a humildade dos líderes explica o desempenho das equipas, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico das mesmas. Foi considerado que os líderes mais humildes fomentam a segurança psicológica experimentada pelos membros das suas equipas porque permite uma abertura à comunicação e à aprendizagem entre elementos das equipas. A segurança psicológica assim desenvolvida contribui para o desenvolvimento do capital psicológico da equipa, uma vez que esta se sente mais otimista e motivada no desempenho das suas funções. Por fim, o capital psicológico mais elevado contribui para uma maior eficácia das equipas. O modelo teórico que será testado empiricamente nesta investigação, e que foi criado através da realização de uma revisão bibliográfica acerca desta temática, está representado na *Figura 1*.

Modelo teórico proposto



Figura 1

O nível de análise deste estudo é o da equipa, razão pela qual os dados de nível individual foram agregados para o nível do grupo. Para diminuir os riscos de variância do método comum os dados foram obtidos em fontes diferentes (Podsakoff et. al. 2011). Mais especificamente, a humildade do líder foi descrita pelo próprio e pela equipa, a segurança psicológica foi descrita pela equipa, o capital psicológico e o desempenho da equipa foram descritas pelo líder.

Para testar as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida foi realizada uma análise fatorial confirmatória e foram analisados os índices de consistência interna. O modelo foi testado através da modelação de equações estruturais (através da utilização do Lisrel ®).

Estrutura da dissertação

A dissertação está representada em quatro capítulos: o primeiro capítulo apresenta a revisão bibliográfica e as hipóteses da investigação; o segundo capítulo descreve os procedimentos e métodos utilizados para o desenvolvimento do estudo; no terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos; no quarto capítulo é realizada uma discussão dos resultados e são apontadas as limitações

do estudo, bem como direções de investigações futuras. O capítulo termina com uma secção de comentários conclusivos.

Capítulo I -Revisão da literatura e hipóteses de investigação

Revisão da literatura

1. Principais abordagens da liderança

A liderança é um tema com mais de um século de investigação, contando com uma vasta oferta de literatura acerca da temática, bem como das suas ramificações, mas nunca foi dada tanta importância e atenção ao tema como atualmente. Se anteriormente o estudo da liderança estava focado no líder, que seria um indivíduo do sexo masculino, a trabalhar numa grande organização do setor privado dos Estados Unidos da América, hoje, esta área de estudo ramifica o seu foco para os liderados, os pares, o contexto de trabalho e a cultura, incluindo uma grande variedade de indivíduos de todas as partes do mundo, e de tipos de organizações, desde o setor privado, ao público, às instituições sem fins lucrativos (Avolio et al., 2009).

Numa revisão acerca dos últimos vinte anos de investigação sobre liderança, Dinh e os seus colegas perceberam que o tema teve um desenvolvimento exponencial na última década, atraindo o interesse de investigadores talentosos de todo o mundo, que revolucionaram a forma como a liderança é vista na literatura (Dinh et al., 2014).

Por definição, a liderança é um processo que responde ao desafio de combinar os esforços de um grupo para promover o sucesso e sobrevivência de um objetivo em comum (Kaiser, 2008).

Liderar envolve a capacidade de exercer influência para que os indivíduos de determinado grupo contribuam para um bem comum. Requer coordenação e orientação (Kaiser, 2008), e exige que se observe uma bipolaridade na medida em que existam sempre um líder e liderados, sem um destes polos não existe uma corrente, logo não há circulação de energia (Rego, 1999).

Para além das definições já apresentadas, existem muitas outras, já que esta é uma área de estudo que tem apaixonado diversos investigadores ao longo dos tempos. Destaca-se ainda outra definição, mais complexa, de Yukl (1994). O autor advoga que a liderança é um processo de influência que se reflete na

interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos da organização, as atividades para o alcance dos objetivos, a manutenção das relações entre os membros da equipe e a angariação de apoio e cooperação de pessoas externas ao grupo.

No presente trabalho é de todo relevante abordar uma das ramificações desta área de estudo, a liderança autêntica, que se trata de um processo oriundo da psicologia positiva.

Segundo Avolio (2009), a liderança autêntica é de um padrão de transparência e comportamento ético da parte do líder, que estimula a abertura na troca de informação e aceitação das opiniões dos liderados, necessários para a tomada de decisões. Na literatura acerca da temática existe concordância entre quatro pilares fundamentais da liderança autêntica: autoconsciência, que se trata do conhecimento pleno que um indivíduo tem das suas forças e fraquezas; o equilíbrio de processamento, que se refere à análise objetiva de informação para a tomada de decisões; transparência relacional, que está patente quando um indivíduo se mostrar de forma verdadeira de modo a existir abertura para a troca de informação; e a perspectiva moral interna, que se refere aos valores morais internos que cada indivíduo tem e que utiliza para regular o seu comportamento (Avolio et al., 2009).

Os líderes autênticos, usam as suas habilidades naturais e trabalham arduamente para conseguirem alcançar os objetivos a que se propõem, lideram com propósito, significado e valores, constroem relações duradouras com as pessoas e são seguidos pelos por serem consistentes e disciplinados. Estes indivíduos esforçam-se por se desenvolver porque sabem que para serem líderes necessitam de dedicar a sua vida ao crescimento e desenvolvimento pessoal (George, 2003).

A liderança autêntica implica indivíduos que estão profundamente conscientes dos valores e crenças, que são autoconfiantes, genuínos e dignos da confiança dos seus seguidores. Focam-se no desenvolvimento das forças dos seus liderados, criando um clima organizacional positivo (Ilies, 2005).

A liderança servidora é outra das ramificações da área que tem interesse particular para a presente investigação. Os líderes servidores são aqueles que executam as suas funções com o foco nos seus seguidores, onde estes são a sua principal preocupação sendo que os interesses relativos à organização são periféricos (Dennis & Bocarnea, 2005).

Patterson desenvolveu, na sua tese de doutoramento, um modelo teórico no qual estabelece os construtos da liderança servidora e que define este tipo de líderes. Assim, de acordo com o investigador, o líder servidor age com amor *agapao*, ou seja, ama o sentido social e moral, é humilde (construto com especial interesse para o presente trabalho), altruísta, visionário, digno da confiança dos seguidores, é servidor por natureza e empodera os liderados (empowerment).

Avolio et al. (2009) ainda acrescenta que estes líderes são motivados por algo muito mais importante do que a necessidade do poder, aquilo que os guia, de facto é a necessidade e o desejo de servir os outros.

Tratando-se de um processo que implica necessariamente uma vertente de influência, o estudo da personalidade dos líderes e o seu efeito nos seguidores e nas organizações é de uma temática relevante para a literatura de gestão das organizações. No presente trabalho é explorado um traço específico da personalidade dos líderes que se relaciona de forma intrínseca com a liderança autêntica e que também se insere no modelo de liderança servidora de Patterson (2003), mas que tem vindo a ser negligenciado na literatura, a humildade.

2. Humildade

2.1 Definição e dimensões

“A humildade está para a alma como o fertilizante está para o jardim”

(Klenke, 2005, p. 60)

É com esta metáfora que Klenke (2005) apresenta a temática que vai ser discutida ao longo do presente trabalho. O autor afirma que a pessoa humilde é centrada, equilibrada, integrada, inteira e física, espiritual e emocionalmente saudável. Ainda integrado na mesma metáfora, é atestado que é a fertilização por humildade que permite que outros valores espirituais possam crescer, como o amor, a justiça e a esperança. A humildade é uma força humana que envolve o conhecimento realista das forças e fraquezas do ser e a capacidade do indivíduo se colocar em perspectiva (Klenke, 2005).

Este autor, na sua investigação acerca dos valores que regem as organizações, apresenta um modelo conceptual no qual a humildade faz parte de um segmento de valores espirituais que se interligam com os valores de liderança, e que, por sua vez têm resultados nos comportamentos dos líderes. Para Klenke (2005), a humildade é um valor espiritual que se opõe a outros como o orgulho, que dificulta o crescimento espiritual. Se a habilidade e a autoestima não forem equilibradas com a humildade, os resultados obtidos são auto centrados no líder e na sua vaidade.

O conceito da humildade data já de vários séculos como alvo de investigação e filosofias. A palavra “humildade” deriva do termo latino *humus* (terra rica e fértil) e *humi*, (no solo), que remetem para uma crença nos limites humanos e dignidade (dicionário etimológico da língua portuguesa)

Beazley (1997) define o conceito como uma modéstia no comportamento, atitude e no espírito, marcada pela vontade de aprender, de estar errado e de colocar os objetivos dos outros à frente dos seus.

Como se trata de um construto complexo, a sua definição é um desafio para os investigadores. No entanto existe consenso em determinados pilares do conceito, nomeadamente no que diz respeito a como os indivíduos se veem a si próprios, aos outros e à nova informação, ou ideias (Owens & Hekman, 2012).

Ao longo da literatura a humildade é rotulada como um traço da personalidade, como uma orientação, ou como uma meta-atitude, mas apesar destas diferenças na definição da natureza do conceito, existe consenso no que diz respeito ao facto da humildade ser passível de desenvolvimento e cuja expressividade pode variar consoante o contexto situacional (Owens, 2010).

A humildade é a habilidade dos indivíduos colocarem as suas metas e os seus talentos em perspetiva, o que significa que estes se aceitam como são, mas, para além disso, praticam a humildade verdadeira, ou seja, não são focados neles próprios, mas sim nos outros. Este construto está associado ao ego saudável, e não à baixa autoestima, significando que os indivíduos tem noção que não são melhores do que ninguém (Dennis & Bocarnea, 2005).

De acordo com as definições já apresentadas, também Exline and Hill (2012) afirmam que o conceito em estudo não implica uma baixa autoestima, ou pouca assertividade, mas sim uma vontade não defensiva de ver o “eu” de forma fiel, incluindo forças e limitações, com um foco nos outros e uma habilidade de regular as emoções. Estes autores, que no seu trabalho relacionam a humildade com a generosidade, afirmam que o construto tem consequências positivas no desempenho das funções, quer a nível profissional, como académico. Os indivíduos humildes são vistos como pessoas amáveis, bem ajustadas ao ambiente a que pertencem e com melhores capacidades de desenvolver relações a partir de interações sociais.

Lyubomirsky e Chancellor (2013), propõem cinco marcadores da humildade para melhorar a observação e investigação acerca do conceito. Segundo os autores um dos pilares do construto é o aceitar a própria identidade evitando as ameaças do ego. A liberdade de distorção é o segundo marcador definido pelos investigadores, no qual incluem a capacidade de gerir informação relevante. O terceiro indicador reflete-se na abertura a nova informação, que determina que

peças humildes mantêm o espírito apto à descoberta acerca de si próprios e do mundo. O penúltimo marcador definido é o foco nos outros, ou seja, a falta de egocentrismo e uma consciência e apreciação abrangente da humanidade. Finalmente, os autores destacam as crenças igualitárias. Neste pilar a humildade é saber ver os outros como se tivessem o mesmo valor que o próprio (Chancellor & Lyubomirsky, 2013).

Morris (2005) afirma que a humildade pode ser pensada como o cume da excelência humana entre a arrogância e a falta de autoestima. O autor define a humildade como uma orientação pessoal fundada na complacência de cada indivíduo se ver a si próprio de forma correta e na tendência de se colocar em perspectiva. Nesta investigação são definidas três dimensões do conceito abordado: a auto consciência, na qual está estipulado o conhecimento pleno de cada indivíduo acerca das suas virtudes, dos seus defeitos e das suas limitações, a abertura a novas ideias e formas de conhecimento, e a transcendência, definida como a aceitação de algo superior a si próprio e a compreensão de que desempenhamos um pequeno papel num vasto universo (Morris, 2005). A auto consciência (self-awareness), é um conceito de extrema relevância no campo da humildade e que é comum nas definições oferecidas por vários investigadores. Caldwell (2009) explica que este conceito inclui o nível em que cada um é sensível à maneira como é visto pelos outros. A teoria da auto consciência sugere que os indivíduos que mais cientes de como são vistos pelos outros são melhores a incorporar informação vinda de outras pessoas nas sua autoavaliação e comportamento. No caso dos líderes a autoconsciência permite-lhes ser mais eficientes quando se mostram mais abertos ao feedback dos outros.

Owens e os seus colegas (2013) afirmam que a humildade é uma característica individual que emerge em interações sociais, é baseada no comportamento e reconhecida por outros. Então, é uma característica interpessoal que implica uma vontade manifestada do indivíduo se ver a si próprio de forma correta, de exibir apreciações acerca das virtudes e contribuições dos outros e de demonstrar uma abertura à aprendizagem (Owens et al., 2013)

Diddams e Chang (2012) relembram o conceito de humildade epistémica, anunciado por Sócrates. Nesta visão da humildade o conceito relaciona-se com a capacidade de reconhecer que um indivíduo é mais sábio quando está consciente de que não detém todo o conhecimento existente (Diddams & Chang, 2012).

A humildade tem sido referida como uma força multidimensional cujas dimensões ainda não foram alvo de consenso pleno na literatura. Apesar desta falta de acordo, Owens (2010) determinou três dimensões que se observam na generalidade dos documentos escritos acerca do construto, sendo que a mais citada na literatura tem a ver com a capacidade o indivíduo de se auto avaliar corretamente. A segunda dimensão envolve a sapiência de ver os outros de forma apreciativa e, finalmente, o autor destaca a abertura a novas ideias (Owens, 2010). Como é possível observar, estas dimensões da humildade correspondem e resumizam as várias definições já apresentadas.

2.2 Visão histórica do conceito

Segundo Morris (2005), um dos autores mais incessantes nesta área de estudo, a humildade é um conceito que já conta com várias eras de pensamento, com visões divergentes, fases estas que, para os propósitos da presente dissertação, introduzem a temática de forma clara e sumária.

As quatro fases estipuladas pelo autor são a era histórica, a visão monoteísta, o iluminismo e o modernismo.

Os primórdios dos estudos acerca do conceito enquadram-se na era histórica da humildade. Esta etapa caracteriza-se pelas tradições estoicas, budistas e taoistas. Os filósofos gregos consideravam que a humildade se tratava de uma virtude do ser humano, a excelência do comportamento, e que se caracterizava pela existência de pouca arrogância e pela compreensão das limitações do ser. A filosofia estoica clarificou o princípio de que algumas coisas estão sob o controlo dos indivíduos ao passo de que outras não, e aquele que é humilde consegue compreender e viver sob a luz deste guia. No Budismo e Taoismo o conceito também é visto como uma virtude importante para o alcance da excelência, mas já não passa pela compreensão plena dos limites do ser. Nestas correntes, a

humildade é a capacidade de libertação de egoísmo e passa também pela conexão com uma realidade maior. O Budismo considerava que a causa do sofrimento humano estava no desejo, *Samudaya*, que derivava da falta de conhecimento dos indivíduos sobre si próprios. Nesta tradição, para acabar com o sofrimento, as pessoas seguiam *Margo*, o caminho para o iluminismo, que só era possível quando existe uma consciência e conhecimento plenos acerca de si próprios, algo possível de alcançar através de pensamento humilde. O Taoísmo abordava a humildade como a perda de egoísmo. Acreditava-se que a habilidade dos líderes era determinada pela capacidade de delegar, para conseguir alcançar a harmonia com o divino Tao.

A segunda era de pensamento acerca do constructo em análise é a visão monoteísta, na qual Morris (2005) afirma que se enquadram as tradições judias, islâmicas e cristãs, que conceptualizam a humildade como uma submissão perante Deus. O autor apresenta o paradoxo do Cristianismo, no qual a humildade é considerada como o caminho para a glória. A humildade envolve a exibição de uma baixa autoestima em relação à importância do indivíduo e a capacidade de ver os outros melhor do que o próprio. Esta corrente coloca a humildade em oposição à ambição egoísta e vaidade, e presenteia os indivíduos humildes com outras virtudes, como a caridade e compaixão (Morris, 2005).

Na penúltima fase do desenvolvimento da humildade está o iluminismo. Com esta época chegaram visões mais distintas acerca do conceito, que chegavam a desdenhar daquilo que era defendido pelo Cristianismo. Alguns filósofos, como Nietzsche, apresentavam a humildade como uma fraqueza do ser humano e uma virtude associada aos escravos e a sentimentos de humilhação. Já outros mestres do pensamento, como Spinoza, defendiam, como noutras eras de pensamento, que a humildade se caracterizava por um adequado conhecimento de si próprio e uma convicção da existência de algo maior. Outros pensadores, como Kant, consideravam a humildade como a consciência da insignificância da moral própria dos indivíduos quando é comparada com a lei, ou seja, a humildade não se trata dos indivíduos se rebaixarem e não valorizarem o seu valor, mas sim a crença de que existe algo maior, Deus (Morris, 2005).

A visão moderna da humildade é a última era de pensamento na investigação de Morris (2005). Nesta fase, tanto os filósofos como os cientistas sociais acreditam que o conceito é muito mais complexo do que se tinha definido até então. A tese presente nesta era de pensamento sugere que a humildade é a consciência plena do que cada indivíduo é ou não é, e este deve amar a verdade mais do que si próprio. Comte-Sponville (2001) sugere que o conceito deve ser pensado como a ciência do ser, na medida em que a humildade emerge de um conhecimento pleno das forças e fraquezas de cada indivíduo.

Nesta era de pensamento a humildade é abordada como um traço positivo, estável e duradouro, que também é influenciado pelo contexto situacional e que requer, não só a consciência plena do que cada indivíduo é, mas também a crença de que todos os seres humanos têm valor e que este deve ser respeitado.

3. A humildade na liderança de organizações

A humildade tem vindo a ser identificada como uma das virtudes centrais das organizações propostas para promover a moral no ambiente de trabalho e para desenvolver positivamente bons comportamentos. As virtudes remetem para a conotação das forças morais, valores, excelência e mérito e, no ambiente organizacional, virtudes como a humildade são geralmente vistas como algo que é bom, que é humano e que contribui para a construção de indivíduos melhores. A humildade implica o reconhecimento e a apreciação do conhecimento e orientação para além do “eu” e é um princípio básico em todas as maiores religiões, como o Budismo, Judaísmo e Cristianismo, Hinduísmo e Islamismo. Também os filósofos identificam este conceito como uma meta-virtude, já que é uma das fundações para o desenvolvimento de outras virtudes do ser, como o perdão, a coragem, a sabedoria e a compaixão, na medida em que salvaguarda os indivíduos dos excessos (Owens & Hekman, 2012).

O tema da humildade tem vindo a ser investigado no contexto da liderança. Apesar de que, no mercado de trabalho, a humildade já tenha sido descrita como uma fraqueza, na medida em que o indivíduo humilde é descrito como aquele que

não tem uma autoimagem positiva ou confiança em si próprio, levando a uma baixa credibilidade, os autores têm vindo a desenvolver investigações que comprovam que o conceito é uma virtude dos líderes (Klenke, 2005).

Embora exista um apelo à humildade na liderança, os investigadores continuam a deter um conhecimento muito vago acerca desta virtude no campo organizacional. A humildade dos líderes continua a ser vista como um traço de personalidade raro de se encontrar, que misteriosamente produz efeitos positivos nas organizações. Ainda não se sabe exatamente como é que é a liderança humilde, no que respeita a comportamentos, posturas, situações ou influências (Owens & Hekman, 2012).

Usada frequentemente, a expressão *liderança humilde*, também designada por *liderança bottom-up*, remete para o significado de liderar a partir do solo. Os investigadores afirmam a necessidade do líder ir para além do mito da liderança heroica e de se mostrarem de forma mais humana, mais próximos dos seus seguidores, reconhecendo as suas limitações de conhecimento e experiência (Owens & Hekman, 2012).

3.1 Os líderes de nível cinco

“O que catapulta uma empresa meramente boa, para excelente?”

(Collins, 2001: 67)

Um dos autores que relaciona a humildade com a liderança, cuja investigação serve de base para este trabalho, é Jim Collins, que integra intencionalmente a humildade na sua definição de liderança de nível cinco, aquela em que os líderes constroem uma grandeza duradoura através da junção de duas virtudes, a humildade e a força de vontade.

Ao longo de uma investigação de cinco anos, em que Collins (2001) estudou onze empresas que sofreram a transformação, catapultando os seus resultados de bons para ótimos, foi possível responder à questão proposta pelo investigador.

A resposta é a liderança de nível cinco. Esta, é caracterizada pelo triunfo da humildade do líder e encontra-se no topo de uma hierarquia de capacidades

executivas que o autor identificou na sua investigação e na qual concluiu que, apesar dos outros quatro nível hierárquicos corresponderem a resultados positivos das empresas, só no último nível de liderança é que se observam resultados de excelência (Collins, 2001). A teoria deste autor contrasta com a definição dos líder “celebridade”, aqueles que são glorificados como heróis, ídolos, salvadores e guerreiros (Morris, 2005) e opõe-se ao que alguns autores defendem acerca do narcisismo, como característica positiva na liderança das organizações (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

A hierarquia de nível cinco



Figura 2 – A hierarquia de nível 5 (Collins 2001)

Os líderes de nível cinco tratam-se de indivíduos um tanto ou quanto paradoxais, na medida em que tanto são modestos como ambiciosos, tímidos e destemidos, ambiciosos mas focados no sucesso da organização e não no sucesso pessoal. Abraham Lincoln é um dos exemplos que o autor utiliza para ilustrar a sua teoria, uma vez que se tratava de um ser com uma personalidade tímida e pacífica, que nunca deixou que o seu ego distorcesse a sua ambição de criar uma nação com uma grandeza duradoura. A teoria de Collins é aplicada atualmente a empresas nas quais os líderes estão responsáveis por grandes transformações. Assim, o líder de nível cinco, é, segundo o autor, o ideal para prosperar em épocas de turbulência e incerteza, como as que estão a ser experienciadas atualmente pelas empresas. Este tipo de liderança é aquela observada nas empresas que catapultam de serem unicamente *boas* para *ótimas* (Collins, 2001).

Collins (2001) argumenta que a liderança exercida por aqueles que possuem humildade verdadeira pode trazer benefícios muito superiores àqueles que advém dos líderes “celebridade”. Esta performance superior pode ser observada no facto das organizações se manterem firmes durante várias décadas, utilizadas como *benchmark* na sua indústria e o seu sucesso continua, mesmo depois do líder se retirar. Finalmente, os líderes humildes não são associados a escândalos como fraudes, casos extraconjugais ou corrupção.

A humildade como virtude crítica na eficácia da liderança também é apontada noutras perspetivas para além da de Collins, tais como na da liderança participativa ou servidora. Embora exista um aumento no número de investigadores que argumentam que a humildade dos líderes é importante para o crescimento e sobrevivência das organizações, ainda não são claras as influências diretas da virtude nos resultados das empresas.

O consenso acerca do conceito no âmbito da lideranças das organizações encontra-se na forma como os líderes se veem a si próprios, aos outros e à nova informação ou ideias. O impacto da humildade nos seguidores aparenta estar na diminuição da ansiedade e apreensão durante processos de desenvolvimento, permitindo uma utilização mais eficiente dos recursos psicológicos dos mesmos, para fins mais produtivos das organizações. Um líder humilde pode promover um

tipo de liderança cuja centralidade não está nos objetivos pessoais do líder e esta abordagem permite que os seguidores sintam mais confiança na relação com a chefia (Owens & Hekman, 2012).

Os líderes mais efetivos são aqueles que mantêm a humildade mostrando respeito pelos seus seguidores e valorizando as duas contribuições para a equipa em que trabalham (Dierendonck & Nuijten, 2011).

Morris (2005), sugere que a humildade pode gerar uma relação, entre líderes e seguidores, onde exista um maior espírito de apoio, mais compromisso e uma utilização de poder desinteressada, ou altruísta, possibilitando melhores tomadas de decisão.

Outros investigadores, como Diddams e Chang (2012), afirmam que líderes humildes têm mais propensão de correr riscos e falhar, sem receio de serem rotulados como incapazes. A par com outras definições do construto já abordadas, para estes cientistas, a humildade integra uma orientação interpessoal que se traduz no respeito e empatia em situações de conflito, abertura a diferentes culturas ou estilos de vida, e aceitação do *eu* como subordinado de algo transcendente.

A humildade no contexto da liderança serve várias funções. Em primeiro lugar, influencia os líderes para que se comportem de forma a reforçar os outros em prol de si mesmos. Em segundo lugar, a humildade do líder leva-o a evitar demonstrações públicas de lisonja. Finalmente, a humildade como traço de liderança contribui positivamente para o desempenho organizacional, potenciando a aprendizagem e a resiliência (Morris, 2005).

Assim, para Morris (2005), líderes humildes autênticos compreendem as suas forças, fraquezas e limitações e reconhecem o quão dependentes são de outras energias para além de si mesmos. Estes indivíduos sabem que não possuem todas as respostas e, por isso, procuram nos outros as contribuições necessárias para superarem as suas limitações.

Owens, Johnson e Mitchell (2013), também estudam o conceito da humildade aplicado às funções de liderança e reafirmam que o conceito é um componente importante da eficácia dos líderes nas organizações modernas. Os autores

mostram que os líderes humildes alimentam a aprendizagem das equipas e envolvem os liderados nos processos de modo a fomentar a satisfação no trabalho e a retenção dos colaboradores. Na investigação destes cientistas existe um foco nas relações interpessoais, nas quais a humildade reflete uma forte motivação de aprendizagem entre líderes e liderados. Pessoas humildes utilizam os parceiros como *espelhos sociais*, através dos quais podem aferir as suas próprias forças e limitações (Owens et al., 2013).

A humildade permite que os indivíduos vejam os outros sem desenvolverem sentimentos de inferioridade. Assim, esta virtude permite que, no contexto organizacional, seja possível utilizar conhecimento especializado dos outros, dando menos ênfase a questões hierárquicas. Líderes humildes estão mais ajustados em ambientes dinâmicos, já que se encontram mais propensos a admitir falhas e a valorizar a experiências dos outros, abraçando positivamente a aprendizagem por tentativa e erro (Owens, 2010).

A humildade nas organizações permite a aprendizagem organizacional, o serviço de alta qualidade para clientes e colaboradores e a resiliência organizacional, uma vez que adota uma abertura a novos paradigmas, uma ansiedade de aprender com os outros, uma compreensão das falhas e limitações e uma imagem mais realista da empresa e do seu ambiente externo (Owens, 2010).

3.1.1 O narcisismo na liderança das organizações

Um conceito que tem vindo a ser associado com a humildade é o narcisismo. O indivíduo narcisista pode ser definido como aquele que aparenta delírios de grandeza, necessidade de atenção, sentimentos de negligência e abandono, e tendem a exibir comportamentos de hipersensibilidade, ansiedade e delírios de perseguição (Hendin & Cheek, 1997). O narcisismo tem sido, pois, apresentado como um construto com alguma sobreposição com a humildade. São, contudo, construtos distintos.

Na história mundial existem vários exemplos de líderes cujas ações não são guiadas pela humildade, mas sim pelo narcisismo. Adolf Hitler, Joseph Stalin e

Saddam Hussein são alguns exemplos da liderança narcisista, aquela caracterizada pela auto absorção dos líderes, que executam as suas funções motivados pelo seu sucesso pessoal e por necessidades egoístas de poder e admiração (Rosenthal & Pittinsky, 2006), ao contrário dos líderes humildes, que procuram o sucesso da organização a longo prazo, não necessitam de admiração pública e reforçam os valores dos outros, em vez de estarem constantemente absorvidos neles próprios, nos seus objetivos e na sua sede de poder (Morris, 2005).

Os indivíduos narcisistas estão naturalmente motivados para assumir o papel de líderes, já que têm um desejo intrínseco de angariação de poder que lhes possibilite desenhar e estruturar um mundo exterior no qual a sua necessidade de grandiosidade é suportada (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Segundo Rosenthal and Pittinsky (2006) a palavra narcisismo deriva do mito grego de Narciso, um jovem que se apaixonou pela perfeição do seu próprio reflexo na água. Os mesmos autores afirmam que o narcisismo é um traço de personalidade dos seres humanos e, segundo a Associação Americana de Psiquiatria (APA), é uma doença psicológica em que os indivíduos exibem um padrão perverso de grandiosidade, a par da necessidade pela admiração e falta de empatia com os outros. De seguida é apresentada uma tabela que sumariza os critérios que a APA utiliza para a identificação do Transtorno Narcisista da Personalidade.

Tabela 1 - Critérios de diagnóstico do transtorno narcisista de personalidade (APA, 2000)

Critério

Sentido grandioso de auto importância

Fantasia de sucesso ou poder ilimitados

Crença no estatuto especial ou exclusivo (incluindo fixação ou associação com pessoas ou instituições de classe alta)

Exigência de admiração excessiva

Sentido e expectativa irracionais de direito

Exploração interpessoal

Falta de empatia

Inveja

Atitudes e comportamentos arrogantes

Segundo Rosenthal and Pittinsky (2006) a tabela apresentada pela APA é bastante sumária e caracterizadora, no entanto detém omissões que são fulcrais na discussão acerca do narcisismo na liderança das organizações. Como exemplo, os autores destacam a que a hostilidade e a fragilidade da autoestima, atributos que podem apresentar problemas significativos na execução de funções de liderança, são mencionados de forma superficial e não são incluídos nos critérios de diagnóstico do transtorno narcisista.

A relação entre o narcisismo e a liderança tem vindo a ser estudada, sendo que a pergunta principal dos investigadores prende-se com a dúvida de se o narcisismo é bom ou mau para as funções de liderança. As respostas variam, desde teorias que afirmam que alguns traços narcisistas são positivos, outras que argumentam a necessidade do narcisismo para o sucesso da liderança e ainda as que explicitam que o narcisismo leva necessariamente ao insucesso (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Como aspeto positivo do narcisismo na liderança destaca-se a autoconfiança dos indivíduos e o seu sentido de domínio, características que inspiram os seguidores a selecionarem esses indivíduos como líderes (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Post (1986), afirma que existem determinados tipos de líderes narcisistas que, quando são seguidos por liderados motivados pelos mesmos desejos, conseguem alcançar o sucesso. O autor considera que a liderança narcisista enquadra-se numa sub área de estudo que é a liderança carismática. Esta caracteriza-se pelo facto dos seguidores acreditarem cegamente no seu chefe e seguirem as suas diretrizes, por o líder ser visto como um super-humano e conseguir que os seus liderados o apoiem emocionalmente de forma incondicional.

Apesar das vantagens do narcisismo na liderança, existem ainda mais argumentos na literatura que justificam o seu lado negativo. Embora a procura da glória pessoal possa, algumas vezes, motivar os indivíduos narcisistas a seguir a

direção do arrojo positivo e da liderança transformacional, estes líderes estão condenados a deixar as suas organizações num estado frágil. Os narcisistas são naturalmente absorvidos neles próprios, abusivos em relação aos seus seguidores, resistem às sugestões e opiniões dos outros e tendem a ficar com o crédito de conquistas que não foram alcançadas por eles. Assim, é possível resumir o narcisismo na liderança em alguns atributos, tais como, a arrogância, sentimento de inferioridade, a necessidade de reconhecimento e superioridade, hipersensibilidade, raiva, falta de empatia, amoralidade, irracionalidade, inflexibilidade e paranoia (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

O narcisismo tem vindo a ser ligado à auto promoção e consciência inflacionada do “eu”. Isto leva a que os comportamentos dos indivíduos narcisistas sejam aqueles que se parecem opostos aos que são esperados de um indivíduo humilde. Assim, a ausência de narcisismo pode indicar a potencial presença de humildade (Peterson, 2004).

Tendo em conta o descrito, e devido à sobreposição dos dois conceitos abordados, o narcisismo será incluído neste estudo como variável de controlo.

4. Hipóteses de investigação

4.1 Segurança psicológica

A segurança psicológica é um conceito vulgarmente associado à confiança. Apesar desta associação não estar errada, é redutor utilizar os dois conceitos para referir a mesma situação. A segurança psicológica, por definição, descreve as perceções que os indivíduos têm das consequências que advêm das atitudes interpessoais que ocorrem no ambiente de trabalho. O conceito não implica um ambiente de trabalho que se caracterize pela amizade entre colaboradores, nem exige que este ambiente esteja livre de pressões ou problemas, a segurança psicológica refere-se ao foco na discussão aberta de problemas ou dúvida (Edmondson, 2003).

A segurança psicológica é essencial para permitir que os indivíduos se sintam seguros e capazes de alterar o seu comportamento em resposta aos desafios que a organização para que trabalham lhes coloca. É esta segurança que ajuda as pessoas a ultrapassar as suas dificuldades e ânsias de aprendizagem que ocorrem quando são surpreendidos por contrariedades às suas expectativas laborais (Edmondson & Lei, 2014).

Edmondson (2003) argumenta ainda que, no ambiente organizacional, os indivíduos calculam tacitamente o risco interpessoal associado a determinado comportamento e tentam advir as consequências dessa mesma ação (se eu fizer X, serei magoado, envergonhado ou criticado?). Se a resposta à questão for negativa, então o indivíduo irá prosseguir com a ação.

Gong Y (2012) propôs um modelo cujas conclusões sugerem que a segurança psicológica promove o desempenho das equipas e que esta relação passa necessariamente pela existência de comunicação aberta, discussão e experimentação entre elementos da equipa.

Os líderes humildes fomentam a segurança psicológica das equipas, facilitando a aprendizagem (Edmondson, 2012). Assim, sugere-se que a humildade dos líderes aumenta a segurança psicológica das equipas, uma vez que estão mais abertos à partilha de informação, à aprendizagem e ao erro, não sendo criticados ou prejudicados por exporem ideias ou problemas. Assim, surge a primeira hipótese de investigação:

H1: Líderes mais humildes levam a equipas com mais segurança psicológica.

4.2 Capital psicológico

O capital psicológico foi definido por Luthans, Youssef e Avolio (2007) como um estado de desenvolvimento psicológico positivo dos indivíduos caracterizado por quatro dimensões: a autoeficácia, que representa a capacidade dos indivíduos se esforçarem por concretizar determinadas tarefas desafiadoras; o otimismo, que se trata de se fazer uma atribuição positiva acerca do sucesso atual e futuro; a

esperança, ou seja, ser perseverante em relação aos objetivos e, quando necessário, redefinir os caminhos para lá chegar e conseguir obter sucesso; e a resiliência, que se resume na capacidade de, na adversidade, conseguir superar os desafios e alcançar o sucesso (Luthans et al. 2007)

Apesar desta definição estar direcionada para a individualidade, Bandura (1997) trouxe à literatura o conceito de eficácia coletiva. Neste sentido, o capital psicológico coletivo está refletido na motivação do grupo e na sua determinação para o alcance do sucesso. Com base na definição do capital psicológico e no conceito de eficácia coletiva, Walumbwa e os seus colegas (2011) propõem o conceito de capital psicológico coletivo, definido como o resultado das dinâmicas interativas e coordenadas dos membros da equipa. As dinâmicas interativas criam uma propriedade emergente que é superior à soma dos atributos individuais. Ainda com o suporte de Bandura (1997), um dos fatores mais relevantes que contribuem para esta interatividade e sinergia grupal é a forma como o grupo é liderado. Assim se constata a importância da liderança no desempenho da equipa e na sua capacidade motivacional para o alcance do sucesso.

Relacionando os dois conceitos abordados, a segurança psicológica e o capital psicológico surge a segunda hipótese de investigação:

H2: Equipas com mais segurança psicológica têm um capital psicológico coletivo mais elevado.

Por sua vez, e atendendo ao facto do capital se relacionar com a forma como o grupo é liderado (Bandura, 1997), Kirkman and Rosen (1999) argumentam que quando o líder utiliza as ideias da sua equipa, esta sente-se mais confiante nas suas capacidades, ou seja, os líderes que partilham informação fornecem oportunidades à equipa para que esta desenvolva intuição coletiva, expanda o seu conhecimento, crie situações de aprendizagem interativa e adquira novas capacidades, aumentando a auto eficácia da equipa, e, por sua vez os outros três pilares do capital psicológico.

Avey, Patera, and West (2006), correlacionam o capital psicológico com a satisfação no trabalho, o absentismo e o compromisso organizacional. Na sua investigação, os autores sugerem que o capital psicológico é preditor da satisfação laboral e do compromisso organizacional que as equipas demonstram, ou seja, quanto mais elevado é o capital psicológico mais elevadas são as outras variáveis. A satisfação no trabalho e o compromisso organizacional refletem-se em atitudes e comportamentos das equipas que devem ser da preocupação da gestão, uma vez que resultam em consequências para a organização.

Assim, é exposta a terceira hipótese deste estudo:

H3: Equipas com maior capital psicológico coletivo têm melhor desempenho.

Ao longo dos estudos organizacionais positivos assiste-se ao efeito mediador de variáveis como o capital psicológico e a segurança psicológica. Por exemplo, Edmondson (1999) propôs um modelo de aprendizagem em grupo no qual equipas com estruturas de apoio entre elementos levam a mais segurança psicológica, tendo por sua vez como consequência um melhor desempenho (Edmondson & Lei, 2014). Assim, neste trabalho sugere-se que a humildades dos líderes explica o desempenho do grupo de liderados, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico das equipas:

H4: A humildade dos líderes explica o desempenho das equipas, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico.

4.3 O paradoxo da autodescrição da humildade

Como já foi explicado anteriormente na presente dissertação, a humildade é um tema cuja investigação tem estado estagnada, pelo menos quando é comparada ao estudo de outras virtudes das organizações, como a modéstia, esperança, perdão, gratidão. Uma das razões centrais para que, por exemplo, a modéstia esteja mais estudada do que a humildade prende-se com o facto de que a

modéstia já levou ao consenso em relação à sua definição e a estratégias de medida, ao contrário do que se passa com as investigações da humildade (Davis, 2011).

Também Chancellor and Lyubomirsky (2013) concordam com Davis no que respeita ao facto do problema de mensurabilidade da humildade estar por detrás da falta de progresso empírico nas investigações sobre o tema. Ao longo dos anos foram usadas várias abordagens que incluem desde as autoavaliações, aos diferenciais entre as auto e heteroavaliações, mas, como em outros traços sociais, a humildade tende a ser suspeita quando é autoreportada.

A suspeição inerente à auto descrição da humildade prende-se com o paradoxo que a mesma representa, na medida em que o indivíduo humilde, se é verdadeiramente humilde, à partida não se auto descreverá como tal. Segundo Chancellor and Lyubomirsky (2013) a humildade, como outros traços sociais, é mais credível quando é identificada por outros.

Davis e os seus colegas de investigação, no seu trabalho “Relational Humility: Conceptualizing and Measuring Humility as a Personality Judgment”, apresentam uma estratégia para medição da humildade, que é o das classificações dos informadores. Neste método os itens usados para as autoavaliações foram adaptados para heteroavaliações feitas por observadores. Uma das vantagens desta abordagem prende-se com o facto de se evitar o paradoxo de um indivíduo reportar a sua própria humildade, onde o indivíduo que se diz humilde não está a ser modesto, logo não é humilde.

Atendendo às limitações existentes na auto descrição da humildade surge a última hipótese deste estudo:

H5: A humildade do líder reportada pelos liderados é melhor preditora do que a humildade auto descrita pelo líder.

Capítulo II - Metodología

Metodologia

1. Procedimentos

Para a realização do estudo empírico proposto no presente projeto foram realizados inquéritos a líderes de equipas e seus liderados em empresas distribuídas pela região norte e centro de Portugal continental. As empresas foram previamente contactadas via e-mail para aferir a disponibilidade e interesse em participar na investigação. Após este processo foram marcadas visitas às instalações das empresas e foram distribuídos inquéritos aos líderes e aos liderados. Na medida do possível os inquéritos foram respondidos individualmente e foi reforçado o seu anonimato, de modo a obter resultados o mais próximo da realidade possível, evitando constrangimentos nas respostas.

Os itens utilizados para medição das variáveis foram traduzidos e retrotraduzidos para língua portuguesa.

Aos líderes foi pedido que auto descrevessem a sua humildade, o seu narcisismo e o capital psicológico e o desempenho da sua equipa. Aos liderados foi pedido que descrevessem a humildade do líder e a segurança psicológica da equipa em que operam. Foi pedido, tanto aos líderes como aos liderados que descrevessem as “Big Five” do líder, através de um modelo reduzido de 10 itens definido por Gosling et. al., (2003), mas os resultados obtidos não apresentaram validade psicométrica, tendo sido por isso excluídos.

Os dados recolhidos foram analisados através do auxílio dos programas Lisrel ® e SPSS Statistics 21 ®.

2. Caracterização da amostra

A amostra do estudo compreende 44 equipas de trabalho, compostas por 44 líderes e 126 liderados de várias empresas portuguesas, operando em diversos setores de atividade (banca, indústria, telecomunicações, consultoria, comércio, farmacêutica e saúde).

Quanto à distribuição de liderados por equipa, 72% dos líderes foram descritos por três liderados, 18,2% dos líderes foram descritos por 2 liderados, apenas dois líderes foram descritos por 4 liderados, 1 líder foi descrito por 1 liderado e, finalmente, outro líder foi descrito por 5 liderados, perfazendo uma média de 2,9 liderados a descrever cada líder.

No gráfico 1 pode-se observar a distribuição do sexo dos inquiridos. Na tabela 2 estão apresentadas as médias da antiguidade dos inquiridos nas equipas e no gráfico 2 é possível perceber a distribuição das habilitações literárias dos respondentes.

Gráfico 1 - Sexo da amostra

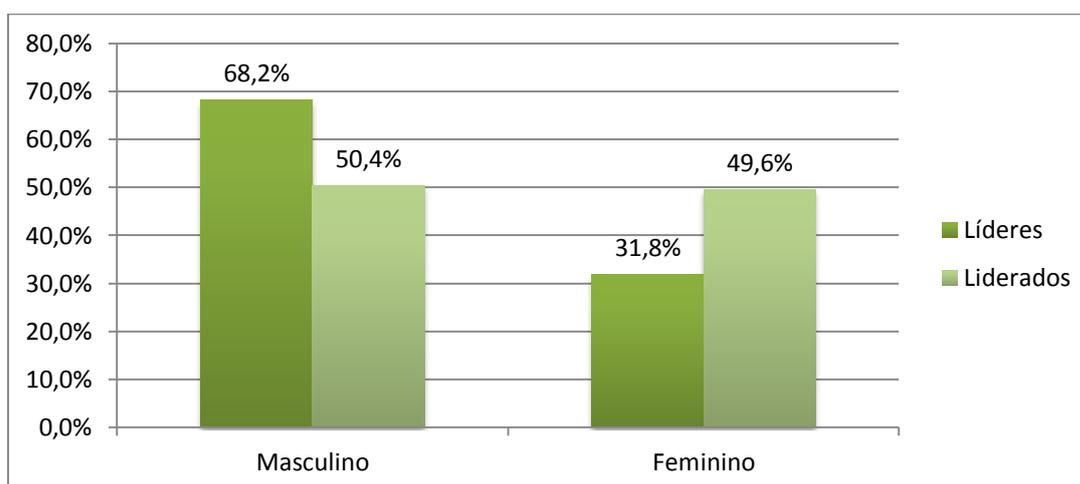


Tabela 2 - Antiguidade dos indivíduos nas equipas

Variável	Média (anos)
Antiguidade do liderado na equipa	7,6
Antiguidade do indivíduo com o atual líder	5,6
Antiguidade do líder na equipa	8

Gráfico 2 - Habilitações literárias da amostra

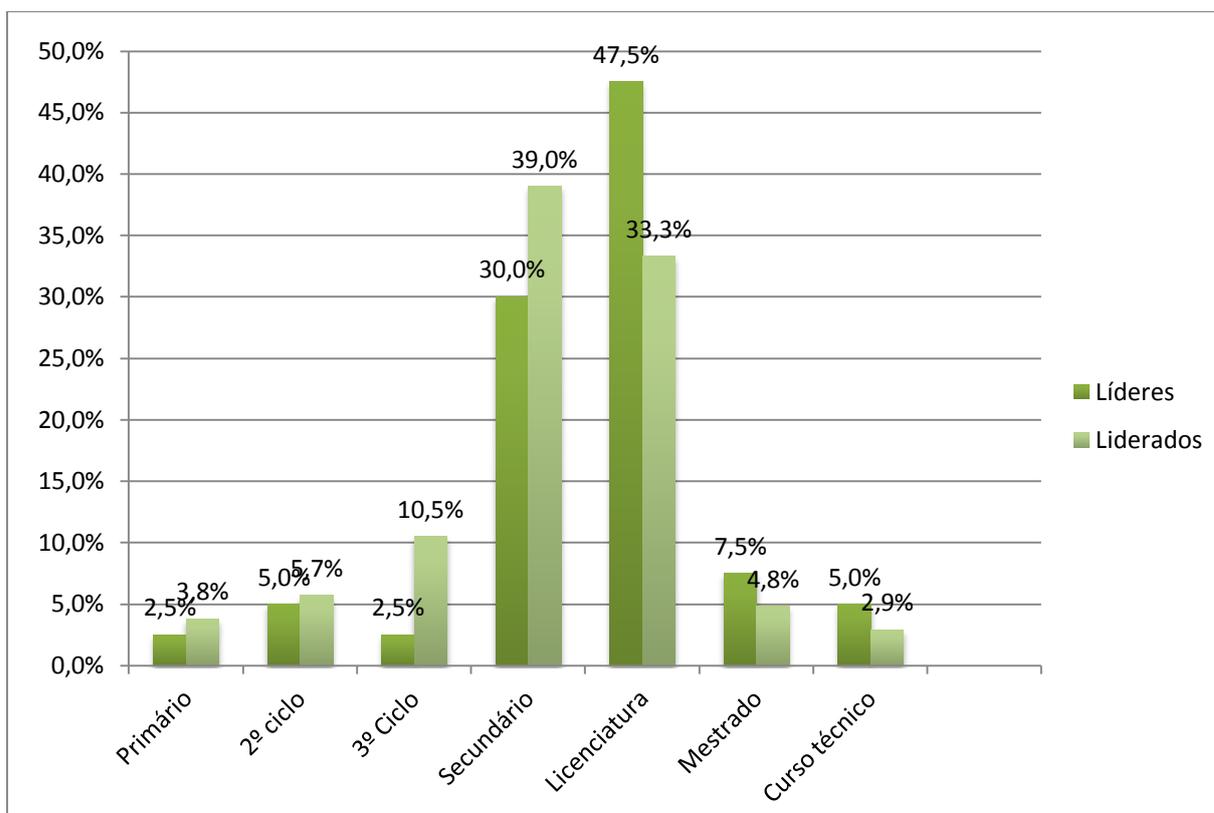


Figura 3 - Habilitações literárias

3. Instrumentos de medida

Para avaliar se os itens das medidas utilizadas apresentam fiabilidade, em termos de consistência interna, e com a utilização da ferramenta SPSS Statistics 21®, será apresentado o coeficiente Alpha de Cronbach de cada variável. Os coeficientes iguais ou superiores a 0,7 são considerados satisfatórios (Gliem & Gliem, 2003).

3.1 Humildade

Para determinar a humildade dos líderes foi utilizada a escala de nove itens de Owens (2013). Os itens foram selecionados de forma a garantir que o seu conteúdo fosse válido, claro e conciso (Owens et. al., 2013). Como foi antes

referido a humildade dos líderes foi descrita pelos próprios e pelos seus liderados. Desse modo os itens foram adaptados à versão de auto e de heteroavaliações. Na tabela 3 é possível observar os itens utilizados. A variável apresenta um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,95 (autoavaliação) e 0,8 (heteroavaliação), considerando-se, pois, satisfatórios (Gliem & Gliem, 2003).

Tabela 3 - Itens de medida da humildade dos líderes (Owens, 2013)

Autoavaliação	Heteroavaliação
Procuro obter feedback (ou seja, opiniões e comentários) acerca das minhas ações, mesmo que seja crítico para mim	O(a) meu(minha) chefe procura obter feedback (isto é, opiniões e comentários) acerca das suas ações, mesmo que seja crítico para ele(a)
Quando não sei fazer algo, admito que não sei	Quando não sabe fazer algo, admite que não sabe
Sou capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que eu	É capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele(a)
Sou capaz de reconhecer as forças dos outros	É capaz de reconhecer as forças dos outros
Elogio frequentemente os outros pelas suas forças	Elogia frequentemente os outros pelas suas forças
Mostro que valorizo as contribuições únicas dos outros	Mostra que valoriza as contribuições únicas dos outros
Estou disposto/a a aprender com as outras pessoas	Mostra que está disposto(a) a aprender com as outras pessoas
Estou aberto/a às ideias dos outros	Mostra abertura às ideias dos outros
Estou aberto/a a receber conselhos dos outros	Mostra abertura aos conselhos dos outros

3.2 Capital psicológico

O capital psicológico foi medido através de 12 itens provindos da versão reduzida do PCQ (Luthans et al., 2007), que estão representados na tabela 4.

Tabela 4 - Itens de medida do capital psicológico das equipas (Luthans, 2007)

Auto eficácia	1: Os membros da equipa sentem-se confiantes ao representarem a sua área de trabalho em reuniões com a gestão da organização
	2: Os membros da equipa sentem-se confiantes ao contribuírem para as discussões sobre a estratégia da organização
	3: Os membros da equipa sentem-se confiantes a apresentar informação a um grupo de colegas
Esperança	4: Se se encontram numa situação difícil no trabalho, os membros da equipa conseguem pensar em muitas formas de sair dela
	5: Neste momento, os membros da equipa sentem que são bem-sucedidos no trabalho
	6: Os membros da equipa conseguem pensar em muitas formas de alcançar os objetivos
	7: Neste momento, os membros da equipa estão a alcançar os objetivos profissionais que definiram para si próprios
Resiliência	8: No trabalho, se for necessário, os membros da equipa são capazes de ficar “por sua conta e risco”
	9: Em geral, os membros da equipa ultrapassam facilmente as coisas mais stressantes no trabalho
	10: Os membros da equipa conseguem ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passaram anteriormente por dificuldades
Otimismo	11: No trabalho, os membros da equipa olham sempre para o lado positivo das coisas
	12: No trabalho, os membros da equipa são otimistas acerca do que lhes acontecerá no futuro

Tabela 5 - Análise fatorial confirmatória do capital psicológico

	Modelo de 1ª ordem	Modelo de 2ª ordem	Alpha de Cronbach
	Lambdas	Lambdas	
Auto eficácia			
1	0,86	0,86	0,98
2	0,97	0,97	
3	0,89	0,89	
Esperança			
4	0,75	0,75	0,87
5	0,87	0,87	
6	0,85	0,85	
7	0,74	0,74	
Resiliência			
8	0,64	0,64	0,83
9	0,85	0,85	
10	0,9	0,9	
Otimismo			
11	0,8	0,8	0,78
12	0,7	0,79	
Auto-eficácia		0,79	0,9
Esperança		0,96	
Resiliência		0,82	
Otimismo		1	
Chi-quadrado	135,33	136,03	
GL	4,8	5	
SRMR	0,05	0,05	
GFI	0,85	0,85	
NNFI	0,91	0,91	
CFI	0,93	0,93	
IFI	0,93	0,93	

Para testar o modelo de quatro fatores, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, com o auxílio da programa Lisrel ®. Os resultados estão representados na tabela 5 e sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados. Os Lambdas são superiores a 0,50 e os Alphas de Cronbach são

superiores a 0,7. Foi ainda testado o modelo fatorial de segunda ordem, no qual as cotações de cada dimensão são consideradas como indicadores de construto de mais elevada ordem, denominada de capital psicológico. Os resultados sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados, e que os índices de ajustamento são similares aos do modelo de 1ª ordem. Por essa razão considera-se, para o teste do modelo proposto, o capital psicológico e não cada uma das suas dimensões separadamente.

3.3 Segurança Psicológica

Para avaliar a segurança psicológica das equipas em estudo foi utilizada uma escala de 7 itens de uma das autoras mais dedicadas a esta temática, e já citada na revisão bibliográfica da presente dissertação, Amy Edmondson (1999). Esta variável foi medida através das respostas dos liderados e apresenta um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,74.

Tabela 6 - Itens de medida da segurança psicológica das equipas (Edmondson, 1999)

Nesta equipa, se alguém cometer um erro, ele será usado contra essa pessoa

Os membros da equipa sentem-se à-vontade para chamar a atenção para problemas e questões difíceis

Por vezes, os membros desta equipa rejeitam quem é diferente

Nesta equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos

As pessoas não se sentem à-vontade para pedir ajuda a outros membros da equipa

Nenhum membro desta equipa atua deliberadamente para minar, ou destruir, os esforços de outro membro

Nesta equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados

3.4 Desempenho da equipa

Finalmente, para associar as variáveis em estudo ao desempenho da equipa, foi repescada um escala muito breve, de apenas três itens, de forma a ser clara, concisa e direta de responder pelos inquiridos, neste caso os líderes das equipas. Foi então utilizada a ferramenta de Schaubroeck et al. (2007). Esta variável apresenta um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,8.

Tabela 7 - Itens de medida do desempenho das equipas (Schaubroeack, Cha & Lam, 2007)

Esta equipa é muito competente

Esta equipa faz o seu trabalho de modo pouco eficaz

Esta equipa não desempenha bem o seu trabalho

3.5 Variáveis de Controlo

Dada a sobreposição dos conceitos de humildade e narcisismo, este último foi inserido como variável de controlo. Foi medido através de 10 itens de Hendin and Cheek (1997), que reexamina o trabalho de Murray na área (que já foi exposto na revisão bibliográfica do presente trabalho). A variável “narcisismo” apresenta um Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,83 (por isso, satisfatório).

Tabela 8 - Itens de medida do narcisismo dos líderes (Hendin & Cheek, 1997)

Sou capaz de ficar completamente absorvido/a (não pensando em mais nada) a pensar nos meus assuntos pessoais, na minha saúde, nas minhas preocupações ou nas minhas relações com os outros

Com muita facilidade, sinto-me ferido/a com comentários e observações de desprezo e troça que os outros fazem sobre mim

Quando entro numa sala, frequentemente fico a pensar em mim próprio e sinto que os olhos dos outros se dirigem para mim

Quando alcanço um sucesso, não gosto de partilhar o mérito com mais ninguém (ou seja, considero que o mérito é meu)

Não gosto de estar com um grupo, exceto se souber que sou apreciado, pelo menos, por uma pessoa

Sinto que tenho uma maneira de ser diferente da maioria das pessoas

Quando alguém faz reparos ou observações, costumo interpretá-los de modo pessoal (ou seja: como ataques à minha pessoa)

Fico facilmente concentrado/a nos meus interesses e esqueço os das outras pessoas

Sinto que o que tenho a meu cargo já é suficiente, pelo que não devo preocupar-me com os problemas dos outros

Quando os outros vêm ter comigo apresentando os seus problemas e solicitando o meu tempo e a minha compreensão, costumo “desligar” mentalmente

4. Procedimentos para a redução do método de variância comum

As variáveis apresentadas foram medidas numa escala de 6 pontos, seguindo a exigência do instrumento de medida do capital psicológico coletivo, de forma a uniformizar todos os itens do inquérito realizado. Foi pedido aos inquiridos que reportassem o nível com o qual as afirmações se aplicavam a si mesmos (no caso dos líderes), ao seu líder (no caso dos liderados) e à sua equipa (em ambos os casos) (exemplo: 1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada ao(à) meu(minha) chefe (...) 6: A afirmação aplica-se completamente ao(à) meu(minha)

chefe). Para reduzir os riscos do método de variância comum (Podsakoff et al., 2011) foi utilizada informação de fontes diferentes para a medição das variáveis em estudo.

5. Agregação

As variáveis foram medidas através de dados recolhidos nos membros das equipas. Para testar se era apropriado agregar esses dados individuais ao nível das equipas, consideraram-se dois indicadores, o ICC(1) e o ICC(2). O ICC(1) é uma medida que reflete o consenso dentro do grupo, representando o nível de concordância dos membros de cada equipa, e o ICC(2) é um indicador da fiabilidade entre as diferenças médias do grupo, representando a medida em que cada média representa o grupo. Sempre que os valores de ICC(1) excedem os 0,05 a agregação é garantida, para o ICC(2) considera-se como valor mínimo satisfatório aquele superior a 0,60. Atendendo aos valores obtidos ao testar a agregação dos dados ao nível da equipa, representados na tabela 9, é possível afirmar que a mesma é justificável (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha, 2012). O rácio f sugere que a variância intergrupala é superior à variância entre grupos.

Tabela 9 - Teste da adequação da agregação dos dados individuais ao nível da equipa

Variável	Rácio f	ICC(1)	ICC(2)
Humildade	4,06***	0,52	0,75
Capital psicológico	4,14***	0,53	0,76
Segurança psicológica	3,93***	0,51	0,75
Desempenho da equipa	3,67***	0,49	0,73

* p< 0,05; ** p< 0,01; ***p< 0,001

Capítulo III - Resultados

Resultados

1. Médias, desvios padrão e correlações

A tabela 10 apresentada as médias, desvios-padrão e correlações

No que diz respeito às correlações e tendo em conta aquelas que apresentam resultados com significância, a humildade do líder reportada pelo próprio correlaciona-se positivamente com a humildade do líder reportada pelos liderados (0,47) com a segurança psicológica da equipa (0,35) e com o capital psicológico coletivo (0,35). A humildade reportada pela equipa também se correlaciona positiva e diretamente com a segurança psicológica (0,73) e com o capital psicológico coletivo da equipa (0,49). O narcisismo do líder correlaciona-se negativamente com o desempenho da equipa (-0,30) e com o capital psicológico da mesma (-0,26). A segurança psicológica correlaciona-se com o capital psicológico da equipa (0,49). O capital psicológico correlaciona-se com o desempenho da equipa (0,69).

Variáveis	Média	Desvio padrão	Correlações														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1: Idade média dos membros da equipa	35,43	7,32															
2: Habilitações médias dos membros da equipa	2,8	0,8	0,27														
3:Antiguidade do individuo na equipa	7,53	6,43	0,66***	0,17													
4: Tempo da equipa com o líder	5,72	3,88	0,42**	0,30*	0,57***												
5: Sexo líder			0,09	0,03	0,12	-0,01											
6: Idade líder	43,61	9,36	-0,04	0,25	0,1	,50***	-0,13										
7: Antiguidade do líder na equipa	7,97	6,03	0,37*	0,21	0,46**	0,84***	0,21	0,55**									
8: Habilitações líder	3,1	1,25	0,23	0,1	0	-0,07	-0,21	-0,07	-0,16								
9: Humildade reportada pelo líder	4,8	0,56	-0,05	0,26+	0,08	0,12	-0,22	-0,08	0,02	0,25							
10: Narcisismo	2,19	0,67	-0,24	0,14	-0,1	-0,11	0,1	0,06	0,05	-0,2	-0,16						
11: Humildade do líder reportada pela equipa	4,15	0,92	-0,15	0,06	-0,19	-0,22	0,18	-0,15	-0,15	0,13	0,47***	-0,13					
12: Segurança Psicológica da equipa	4,29	0,68	-0,15	0,02	-0,1	0	0,04	-0,07	-0,02	0,01	0,35*	-0,1	0,73***				
13: Capital Psicológico da equipa	4,17	0,73	-0,28+	0,05	-0,39**	-0,03	-0,09	0,03	-0,02	0,13	0,35*	-0,26**	0,49***	0,56***			
14: Desempenho da equipa	5,12	0,7	-0,27+	0,01	-0,33*	0,05	-0,31*	0,16	-0,03	-0,06	0,17	-0,30*	0,16	0,17	0,69***		

*p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

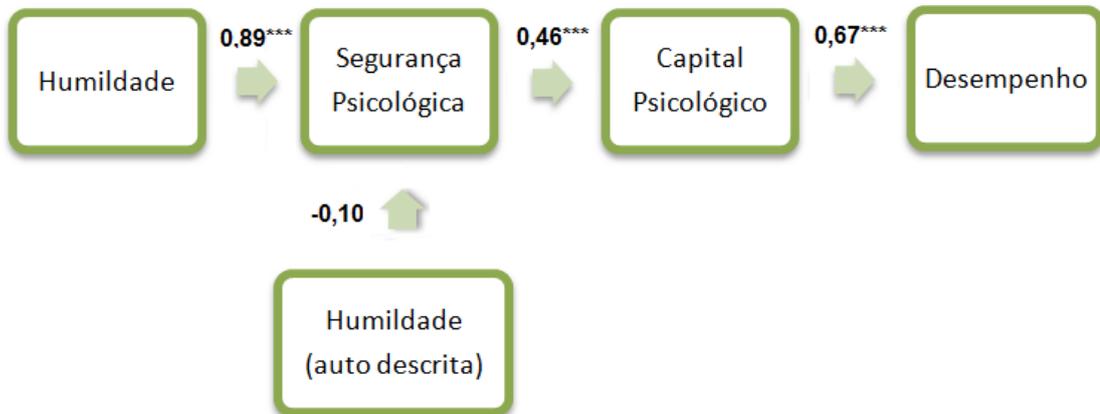
2. Teste do modelo

O modelo teórico foi testado através do modelo de equações estruturais (com a ajuda do LISREL®, através do método da máxima verosimilhança). O modelo foi testado com os dados resultantes da agregação ao nível das equipas. Para se avaliar a fiabilidade do ajustamento do modelo, foram considerados os índices de ajustamento do modelo, tais como o Standardized RMR, cujos valores devem estar próximos de 0,08, o GFI e IFI, cujos valores aceitáveis devem ser superiores a 0,90 e o CFI, onde se consideram bons os resultados superiores a 0,95 (Hu & Bentler, 1999).

Para além das variáveis apresentadas no modelo, também foram introduzidas as variáveis de controlo (idade, sexo, habilitações, antiguidade na equipa e narcisismo), que, por comodidade de leitura e interpretação, não estão representadas. Os resultados obtidos e apresentados na figura 4 sugerem que o traçado do modelo previsto é significativo e ajustado. Através da observação dos resultados obtidos é possível afirmar que todos os coeficientes constantes das hipóteses são significativos (p menor que 0,001) e que os índices de ajustamento do modelo são satisfatórios. Também é necessário ter em conta que os resultados obtidos vão de encontro às expectativas já depois de inserir as variáveis de controlo (narcisismo e humildade reportada pelo líder).

Seguindo procedimentos recomendados, foi testado um modelo alternativo (figura5) que incorpora relações diretas entre a humildade e o capital psicológico, entre a humildade e o desempenho e entre a segurança psicológica e o desempenho. Como se observa os resultados sugerem que as relações diretas não são significativas e que a relação entre a segurança psicológica e o capital psicológico passa a ser não significativa. Tendo em conta estes resultados, considera-se que o modelo teórico proposto representa apropriadamente os dados. Por conseguinte, a evidência empírica obtida sugere que a humildade dos líderes pode contribuir para a eficácia da equipa através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico.

Modelo teórico testado



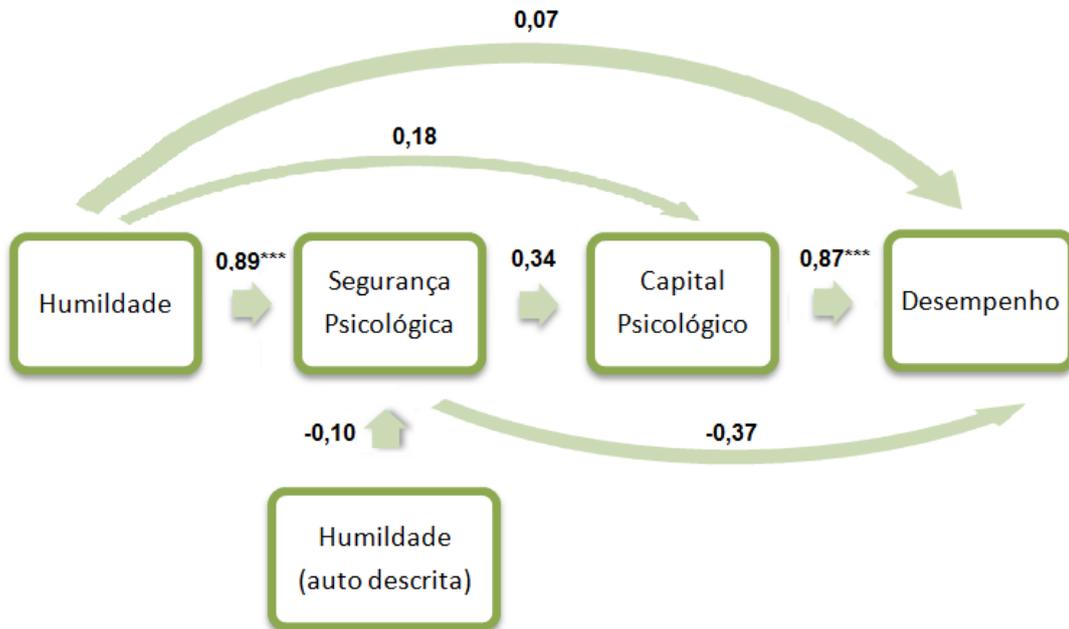
* p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

Índices de ajustamento

Qui-Quadrado	16,13
Graus de Liberdade	7
Standardized RMR	0,04
GFI	0,95
CFI	0,96
IFI	0,97

Figura 4 - Representação do modelo testado e dos índices de ajustamento

Modelo alternativo testado



* p<0,05; ** p<0,01; ***p<0,001

Índices de ajustamento

Qui-Quadrado	8,60
Graus de Liberdade	4
Standardized RMR	0,03
GFI	0,97
CFI	0,98
IFI	0,9

Figura 5 - Representação do modelo alternativo e dos índices de ajustamento

Observadas as correlações entre as variáveis, testado o modelo previsto e criado após a revisão da literatura, e testados os caminhos alternativos no mesmo modelo, é possível perceber que as cinco hipóteses lançadas nesta investigação são corroboradas.

Capítulo IV: Discussão

Discussão

1. Interpretação de resultados

Testado o modelo através do LISREL® foi possível observar que as relações entre as variáveis obtiveram resultados muito satisfatórios, sendo que os caminhos entre as mesmas têm relações significativas entre si e os índices de ajustamento são bons, corroborando as hipóteses propostas.

Os resultados obtidos sugerem, pois, que a segurança psicológica é fomentada pela humildade dos líderes. Esta relação corrobora algumas abordagens na literatura. Como característica inerente à humildade tinha-se a abertura aos contributos e apreciações dos outros, a abertura à aprendizagem (Owens et. al., 2013). Um líder humilde cria um clima organizacional propenso à partilha de informação, aprendizagem, discussão e interação, aumentando assim o nível de segurança psicológica entre a equipa, já que, este conceito permite que os indivíduos se sintam seguros e capazes de dar opiniões, partilhar conhecimento e cometer riscos (Edmondson & Lei, 2014). Este estudo vai, assim, de acordo com a teoria de Edmondson (2012), que sugeria a relação direta entre a humildade dos líderes e a segurança psicológica experimentada pelas equipas.

Quanto à segunda hipótese deste estudo, que previa que as equipas com mais segurança psicológica tivessem também um maior capital psicológico é possível perceber que os resultados obtidos também sugerem esta relação. Também esta sugestão se encontra de acordo com a literatura. Reafirmando a argumentação de autores já abordados como Walumbwa (2011) e Kirkman and Rosen (1999) a partilha de ideias, troca de opiniões e conhecimentos resultantes de altos níveis de segurança psicológica faz com que a interatividade entre a equipa seja maior e mais dinâmica e quando as ideias da equipa são utilizadas ou discutidas esta sente-se mais confiante e otimista no desempenho das suas funções. Sendo que são conhecidas as dimensões do capital psicológico (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo), é possível compreender e concluir que esta maior

confiança da equipa nas suas capacidades, o otimismo e a motivação, levam a que o seu capital psicológico seja também maior.

Os resultados obtidos vão de encontro ao proposto na terceira hipótese de investigação, na qual as equipas que experienciam mais capital psicológico, têm também maior desempenho. A literatura existente no domínio dos estudos organizacionais positivos acerca do capital psicológico também sugere esta relação, já que, de acordo com Avey et. al., (2006) o capital psicológico é um bom preditor do desempenho, da satisfação no trabalho e do modo como os trabalhadores encaram as suas tarefas, o modo como se comprometem com a organização. Retomando a definição de capital psicológico coletivo, oferecida à literatura por Walumbwa et. al. (2011), em que este se reflete na motivação e determinação do grupo para alcançar o sucesso nos objetivos a que se propõe, é possível perceber que os resultados obtidos vão de encontro a esta mesma definição.

Os resultados obtidos sugerem a confirmação da tese defendida nesta dissertação, em que a humildade dos líderes explica o desempenho das equipas, através do efeito mediador da segurança psicológica e do capital psicológico. Embora a mediação estudada nesta investigação ainda não se encontre presente na literatura acerca da humildade nas organizações, a relação entre este conceito e o desempenho das equipas já tem vindo a ser argumentada por diversos autores. Como foi revisto na apresentação da literatura acerca da temática, Jim Collins (2001), no seu estudo longitudinal provou que as empresas que catapultam de meramente boas, para ótimas, têm em comum determinadas características na liderança. Todas as empresas nestas condições tinham no topo um indivíduo catalogado de líder de nível cinco, aquele que combina uma extrema força de vontade com a verdadeira humildade na execução das suas funções. O autor da teoria “Liderança de nível 5” afirma que a humildade dos líderes os torna ideais para prosperar em alturas turbulentas (Collins, 2001). Outros autores trazem fundamentos teóricos que relacionam a humildade com a liderança, em que afirmam que os líderes devem ir para além do heroísmo e da liderança carismática, mostrando-se mais humanos, mais próximos dos seus seguidores e mais humildes, reconhecendo as suas limitações e as dos seus liderados,

promovendo a aprendizagem e a troca de experiências (Owens & Hekman, 2012). Nesta investigação foi abordada empiricamente esta correlação meramente teórica entre estes conceitos, atestando a necessidade da humildade na liderança para que as organizações obtenham resultados mais positivos e para que as mesmas perdurem ao longo do tempo.

Também Owens et al. (2013) teoriza acerca dos líderes humildes, afirmando que estes alimentam a aprendizagem e a envolvimento dos liderados nos processos, aumentando a satisfação laboral e a retenção dos colaboradores, levando ao sucesso das organizações. A humildade permite que sejam esbatidas as questões hierárquicas nas organizações, promovendo a interligação entre indivíduos e o melhor aproveitamento das capacidades especializadas de cada um. Também de acordo com Collins (2001), Owens advoga que os líderes humildes ajustam-se melhor a ambientes dinâmicos, tendo em conta que aceitam melhor as falhas e as limitações dos outros (Owens, 2010).

Quanto à problemática da mensurabilidade da humildade, os resultados obtidos sugerem que, tal como advoga a quinta hipótese de investigação, a humildade do líder reportada pelos seus seguidores é melhor preditora do que a humildade auto descrita. Ao longo dos anos foram usadas várias abordagens para a medição da humildade, mas a forma autodescrita sempre trouxe suspeitas já que se trata de um paradoxo, no qual o líder verdadeiramente humilde não se auto descreve como tal, ou aquele que se diz humilde, não é modesto (Chancellor & Lyubomirsky, 2013).

Assim, conclui-se que a humildade dos líderes é importante para o desempenho da equipa, não devendo por isso ser negligenciada, nem na literatura, nem na prática das organizações. O papel da humildade adquire especial importância na presente investigação uma vez que foi testado a par do narcisismo, estando o seu resultado reforçado por esta variável de controlo, levando a que a humildade tenha poder preditivo.

Ao contrário do que é mais observado na bibliografia, o nível de análise desde estudo incide na equipa e não no líder, trazendo à literatura um foco de investigação diferente e mais amplo do que é observado.

Ao nível metodológico é importante concluir que o facto das variáveis terem sido obtidas em fontes diferentes reforça os resultados obtidos, uma vez que foi observado que as correlações são maiores quando os dados são recolhidos na mesma fonte, sugerindo que, efetivamente, as investigações devem ter em conta os riscos da variância do método comum.

Acredita-se que o desenvolvimento deste trabalho preenche lacunas na literatura acerca da humildade na liderança das organizações e faz um contributo relevante, na medida em que oferece um modelo empírico que representa as relações entre os conceitos estudados.

2. *Limitações e estudos futuros*

Muito embora o contributo referido, este estudo contém diversas limitações. Primeira: a amostra tem uma dimensão reduzida. Estudos futuros deverão inserir uma amostra de maior dimensão; Segunda: Este estudo envolve equipas operando em setores de atividade distintos e dado o tamanho da amostra não é possível testar se o modelo é similar para diferentes setores. Estudos futuros deverão considerar o setor de atividade como variável moderadora. Será a humildade dos líderes mais importante nos serviços do que nos setores industriais? Terceira: A quantidade de liderados que descrevem o líder é reduzida. Estudos futuros deverão introduzir, pelo menos, 3 liderados por líder; Quarta: A amostra deste estudo foi recolhida apenas em Portugal. Estudos futuros deverão considerar questões culturais como variáveis de controlo; Quinta: A medida utilizada para aferir o desempenho das equipas é subjetiva. Estudos futuros deverão considerar medidas quantitativas objetivas, como por exemplo resultados operacionais longitudinais; Sexta: A medida reduzida das Big Five utilizada não mostrou validade psicométrica. Estudos futuros deverão utilizar a medida não reduzida; Quinta: Este estudo não investiga a medida em que a humildade é um antecedente da liderança autêntica. Estudos futuros deverão investigar esta premissa.

3. Comentários conclusivos

Até muito recentemente, a humildade dos líderes era um tópico inexplorado pelos estudos organizacionais. Em certa medida, essa desvalorização resultava de uma premissa errada que associava a humildade a uma fraqueza, ou baixa autoestima. Considerava-se que a humildade era negativa para a liderança porque era associada com uma baixa autoestima dos líderes, que levava à falta de empatia para com os seguidores (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Mais recentemente, assistiu-se ao surgimento de estudos advogando uma concepção segundo a qual a humildade dos líderes é uma virtude no desempenho das funções, porque permite a melhor aceitação das forças e limitações dos outros e do próprio líder. Esta percepção aumenta a facilidade de comunicação entre equipas e líderes, fomenta a aprendizagem por tentativa e erro e permite que as forças únicas de cada indivíduo sejam utilizadas de forma a contribuir para o sucesso da organização. Neste ângulo de investigação encontra-se Collins (2001) que sugere que a humildade e a força de vontade dos líderes são as características distinguem as empresas boas das excelentes.

Este estudo corrobora esta perspectiva, na medida em que sugere que os líderes humildes podem suscitar mais eficácia nas suas equipas, porque fomentam a segurança psicológica e o capital psicológico das mesmas. São estes efeitos que se repercutem no maior desempenho das equipas. Naturalmente, este estudo tem limitações, mas os seus resultados, obtidos com o recurso a diversos cuidados metodológicos, contribuem para o enriquecimento da literatura emergente e crescente, tal como sugerem Morris (2005) e Owens (2013), que advogam a necessidade da humildade estar presente nas chefias, de forma a tornar as organizações mais aptas a vencer em épocas dinâmicas, de incertezas e turbulência, como a experienciada atualmente.

“A consciência brilha com mais intensidade quando é baseada na humildade. Um homem capaz e também humilde é uma joia que vale um reino”

William Penn

Capítulo V: Bibliografía

Bibliografia

- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism *Journal of Leadership & Organizational* 13, 42-60.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. . *New York: Freeman*.
- Beazley, H. (1997). Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spiritual assessment scale". *PhD Dissertation, George Washington University*.
- Caldwell, C. (2009). Identity, Self-Awareness, and Self-Deception: Ethical Implications for Leaders and Organizations. *Journal of Business Ethics*, 90, 393-406.
- Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2013). Humble Beginnings: Current Trends, State Perspectives, and Hallmarks of Humility. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 819–833.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. [Article]. *Harvard Business Review*, 79(1), 67-+.
- Comte-Sponville, A. (2001). A small treatise on the great virtues. . *New York: Henry Holt & Company*.
- Davis, D. (2011). Relational Humility: Conceptualizing and Measuring Humility as a Personality Judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assesment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-6015.

- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383
- Edmondson, A. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. *Harvard Business School*.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Edmondson, A. C. (2012). Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. . *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *Journal of Positive Psychology*, 7(3), 208-218.
- George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. *Jossey-Bass, San Francisco*.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education Calculating, Interpreting*.
- Gong Y, C. S., Wang M, Huang J. . (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. . *J. Manag.*, 38(5), 1611–1633.
- Gosling, S., Rentfrow, P., & Swann, W. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.

- Hendin, H., & Cheek, J. (1997). Assessing Hypersensitive Narcissism: A Reexamination of Murray's Narcism Scale. *Journal of Research in Personality, 31*, 588-599.
- Hendin, H. M., & Cheek, J. M. (1997). Assessing Hypersensitive Narcissism: A Reexamination of Murray's Narcism Scale. *Journal of Research in Personality, 31*, 588-599.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. . *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55
- Kaiser, R. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist.*
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. [Article]. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower, 26*(1), 50-66.
- Luthans, Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Oxford University Press.*
- Luthans, F., Avolio, B., & Avey, J. (2007). Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)
- Morris, J. A. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations, 58* (10), 1323–1350.
- Owens, B. P. (2010). Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship.*
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal, 55*(4), 787-818.

- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: a theoretical model – servant leadership research roundtable proceedings. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Peterson, C. S., M. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. *New York: Oxford University Press*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2011). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Post, J. M. (1986). Narcissism and the charismatic leader–follower relationship. *Political Psychology*, 7, 675-688.
- R. Ilies, F. P. M., J.D. Nahrgang. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Rego, A. (1999). Liderança nas Organizações – teoria e prática. *Universidade de Aveiro*.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. e. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(61-79).
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Schaubroeck, J., Cha, S. E., & Lam, S. S. K. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 1020-1030.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4-24).

Anexos

**Itens de medição da humildade originais (Owens, Johnson, & Mitchell,
2013)**

This person actively seeks feedback, even if it is critical

This person admits it when they don't know how to do something

This person acknowledges when others have more knowledge and skills than him- or herself.

This person takes notice of others' strengths

This person often compliments others on their strengths

This person shows appreciation for the unique contributions of others

This person is willing to learn from others

This person is open to the ideas of others

This person is open to the advice of others

Itens de medição do capital psicológico originais (Luthans, Avolio, & Avey, 2007)

I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.

I feel confident presenting information to a group of colleagues.

If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.

Right now I see myself as being pretty successful at work.

I can think of many ways to reach my current work goals.

At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.

I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.

I usually take stressful things at work in stride.

I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.

I always look on the bright side of things regarding my job.

I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.

Itens de medição da segurança psicológica originais (Edmondson, 1999)

If you make a mistake on this team it is often held against you.

Members of this team are able to bring up problems and tough issues.

People on this team sometimes reject others for being different.

It is safe to take a risk on this team.

It is difficult to ask other members of this team for help

No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts

Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Itens de medição do desempenho da equipa originais (Schaubroeck, Cha & Lam, 2007)

This team is very competent

This team gets its work done very effectively

This team has performed its job well

Itens de medição do narcisismo originais (Hendin & Cheek, 1997)

I can become entirely absorbed in thinking about my personal affairs, my health, my cares or my relations to others.

My feelings are easily hurt by ridicule or by the slighting remarks of others.

When I enter a room I often become selfconscious and feel that the eyes of others are upon me.

I dislike sharing the credit of an achievement with others.

I dislike being with a group unless I know that I am appreciated by at least one of those.

I feel that I am temperamentally different from most people.

I often interpret the remarks of others in a personal way.

I easily become wrapped up in my own interests and forget the existence of others.

I feel that I have enough on my hands without worrying about other people's troubles.

I am secretly "put out" when other people come to me with their troubles, asking me for my time and sympathy.
