

**PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE O PAPEL DA
HUMILDADE NO DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO
EM PORTUGAL**

INÊS VIEIRA GODINHO MEDEIRO PATRÃO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

**PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE O PAPEL DA
HUMILDADE NO DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO
EM PORTUGAL**

INÊS VIEIRA GODINHO MEDEIRO PATRÃO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

PERCEÇÕES DOS LÍDERES SOBRE O PAPEL DA HUMILDADE NO DESEMPENHO:
UM ESTUDO EMPÍRICO EM PORTUGAL

INÊS VIEIRA GODINHO MEDEIRO PATRÃO

Resumo

São várias as investigações que apontam os benefícios do estilo de liderança humilde, considerando ser, este, um dos fatores de sucesso das organizações. Apesar da pertinência destas investigações, são raros os estudos que exploraram as percepções que os principais agentes em estudo: os líderes, têm sobre esta matéria. De modo a explorar este ponto, este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, tendo-se entrevistado 19 líderes em Portugal, para estudar as percepções dos mesmos sobre o papel da humildade no desempenho das suas equipas.

Analisaram-se as percepções dos participantes sobre o impacto de três comportamentos (autoconsciência; mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros; e ser ensinável) no desempenho, bem como as noções de humildade e a percepção dos entrevistados sobre o impacto que líderes humildes têm no desempenho das organizações.

Dos três comportamentos em análise, o primeiro comportamento foi aquele que foi considerado pelos entrevistados como de menor relevância para um desempenho positivo das equipas tendo sido associado, por alguns, a desempenhos negativos. Sobre os outros dois comportamentos, a percepção geral dos entrevistados foi positiva, sendo considerados enquanto importantes a adotar para um melhor desempenho, ainda que haja a percepção que a eficácia de todos os comportamentos seja condicionada por diversas situações.

No que diz respeito às noções de humildade, verificou-se uma grande dispersão na interpretação deste conceito entre os participantes. Relativamente à percepção sobre o impacto de líderes humildes no desempenho, a maioria considerou que líderes humildes podem não ter melhores desempenhos nas organizações em determinados contextos.

Palavras chave: Humildade; Comportamentos de liderança; Líder humilde; Liderança em Portugal; Investigação qualitativa

Classificação JEL:

M19 - Administração de empresas (outros)

D23 - Comportamento organizacional

Abstract

There are many researches that point out the benefits of a humble leadership style, considering this as one of the factors of success of some organizations. Despite the importance of such researches, it's rare for studies to explore the perceptions that the main agents in those studies: the leaders, have on the matter. To explore this subject, this research made use of a qualitative approach, interviewing 19 leaders in Portugal, to better understand their perceptions about the role that humbleness plays on their team's performance.

One analyzed the perceptions of the participants on the impact that three behaviors (a manifested willingness to view oneself accurately, a displayed appreciation of others' strengths and contributions, and teachability) have on performance, as well as their notion of humbleness and their perception of the impact that humble leaders have on the performance of their organizations.

Of the three behaviors in question, the first one was considered between the interviewees as the least relevant to achieve better performance for the teams, even being associated by some as a factor for worst performance. On the other two behaviors, the common notion was a positive one, with both being considered as important to adopt in order to achieve better performance, although there's the notion that how effective these are varies depending on several situations.

About the notion of humbleness, it was noted a great dispersion between everyone's interpretation of this concept. On the perception about the impact that humble leaders have on performance, most participants considered that humble leaders may not achieve better performance on their organizations under certain contexts.

Keywords: Humility; Leadership Behaviors; Humble leader; Leadership in Portugal; Qualitative research

JEL Classification:

M19 - Business Administration (Other)

D23 - Organizational Behavior

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de um projeto de investigação envolve um caminho complexo e um esforço intelectual e emocional, por vezes, elevado. Foram onze meses de pesquisas, de estudos de campo e escrita, que até ao último ponto final envolveram não só o meu esforço e dedicação como também o de muitas pessoas que aqui quero prestar o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, Fernanda e Paulo, por todo o amor, educação e apoio que sempre me deram em todas as etapas da minha vida.

Ao meu irmão, Francisco, por toda a companhia e por acreditar (mais que eu) que consigo sempre atingir os meus objetivos.

Aos meus avós, Guadalupe e Artur, por todo o carinho, força e valores transmitidos, tão cruciais para o alcance de qualquer objetivo na minha vida.

Aos meus avós, Maria Francisca e Fernando, que onde quer que estejam sei que estão orgulhosos.

A toda a minha família, primos e tios, um pilar sempre fundamental ao longo da minha vida.

Ao meu namorado, meu crítico e revisor de dissertação, Guilherme, por toda a paciência e disponibilidade por me ter aturado nesta etapa, por todo o carinho e força que me dá para alcançar os meus objetivos.

À Sara, pelos obstáculos e conquistas académicas que durante nove anos partilhámos juntas no ensino básico, secundário e superior, e pelos mais de onze anos de amizade e apoio incondicional, obrigada irmã.

Ao meu orientador, Professor Doutor Renato Lopes da Costa, por todo o conhecimento e experiência partilhada, indispensável para a conclusão deste trabalho, e por toda a motivação, confiança e força que me transmite.

A todos os meus professores da ISCTE Business School por todo o conhecimento transmitido, essencial para a realização deste projeto. Em especial, ao Professor Doutor Álvaro Rosa, por todo o apoio e disponibilidade prestada ao longo da minha dissertação.

Ao Professor Doutor Arménio Rego, pela conversa fabulosa por Skype onde me transmitiu conhecimentos preciosos para esta investigação.

À Professora Doutora Sara Ramos, por todos os conselhos dados para a realização da análise de conteúdo.

Um agradecimento especial a todos os entrevistados que concederam parte do seu precioso tempo para partilharem as suas experiências comigo, sem estas a realização desta dissertação não teria sido, de todo, possível.

Agradeço também ao João Pinto, ao Frederico Fonseca, à Inês Ribeiro e novamente à minha mãe pela ajuda preciosa na transcrição das entrevistas.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de uma maneira ou outra, me ajudaram na realização desta dissertação e me permitiram alcançar mais um objetivo na minha vida.

A todos muito obrigada!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Enquadramento do tema da dissertação.....	1
Objetivos.....	3
Estrutura da dissertação	4
Capítulo I - Liderança.....	5
1.1 Conceito de Liderança	5
1.2 Teorias e Abordagens da Liderança	6
1.2.1 Teoria dos Traços.....	6
1.2.2 Abordagens Comportamentais	7
1.2.3 Teoria Situacional	7
1.2.4 Teoria Transacional e Transformacional	7
1.2.5 Teorias da Liderança Ética.....	8
1.2.6 Liderança do Servo	8
1.2.7 Liderança Autêntica	9
1.3 As abordagens da liderança e o líder humilde	11
Capítulo II – Humildade no Contexto de Liderança	13
2.1 Definição de Humildade	13
2.2 Dimensões da humildade.....	15
2.3 A importância da humildade na liderança	17
2.4 Circunstâncias em que comportamentos de líderes humildes são menos eficazes.....	22
Capítulo III - Cultura no contexto da liderança.....	25
3.1 Definição de Cultura.....	25
3.1.1 O Modelo de Hofstede	26
3.2 Implicações da Cultura na Liderança	27
3.3 Distância ao Poder e Líderes Humildes.....	29

Capítulo IV – Modelo de investigação.....	32
4.1 Perceção do impacto das três dimensões da humildade no desempenho	32
4.1.1 Perceção da importância da adoção de comportamentos humildes	32
4.1.2 Situações em que adotar comportamentos humildes é menos relevante	33
4.2 Noções de humildade e perceção do impacto de líderes humildes.....	33
4.2.1 Compreensão do conceito de humildade	34
4.2.2 Perceção sobre o impacto que líderes humildes têm no desempenho	34
Capítulo V – Metodologia de investigação.....	36
5.1 Opções Metodológicas	36
5.1.2 Técnica de recolha de dados	36
5.1.3 Participantes	37
5.1.4 Procedimento	38
5.1.5 Técnica de tratamento da informação	39
Capítulo VI – Apresentação dos resultados.....	41
6.1 Perceção dos líderes sobre as três dimensões da humildade	41
6.2 Situações em que a adoção dos três comportamentos tem implicações negativas.....	51
6.3 Noções de humildade.....	56
6.4 Perceção do impacto de líderes humildes no desempenho das organizações.....	62
Capítulo VII - Discussão dos resultados e conclusões.....	68
7.1 Perceções dos líderes sobre as três dimensões da humildade.....	68
7.2 Situações em que a adoção dos três comportamentos tem implicações negativas.....	71
7.3 Noções de humildade.....	73
7.4 Perceção do impacto de líderes humildes no desempenho das organizações.....	74
CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
Conclusão	78
Implicações teóricas e práticas	80
Sugestões para futuras pesquisas.....	80
Limitações	81

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	86
Anexo 1 - Resumo do significado das quatro dimensões do estudo de Hofstede (1980).....	86
Anexo 2 - Resumo das diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica na família, escola e local de trabalho.	87
APÊNDICES.....	88
Apêndice 1 - Caracterização da amostra	88
1.1 - Caracterização da amostra por sexo	88
1.2 - Caracterização da amostra por idades	88
1.3 - Caracterização da amostra por grau de escolaridade	88
1.4 - Caracterização da amostra por nível hierárquico organizacional do líder.....	89
1.5 - Caracterização da amostra por número de anos em cargos de liderança.....	89
1.6 - Caracterização das empresas intervenientes no estudo	90
Apêndice 3 - Dicionário de categorias	92
Apêndice 4 - Total de referências aos três comportamentos em análise	94
Apêndice 5 - Distribuição das opiniões sobre os três comportamentos	94
Apêndice 6 - Perceção de importância dada, por género, a cada comportamento	97
Apêndice 7 - Total de referências a situações onde a adoção de um dos três comportamentos em análise pode ter implicações negativas no desempenho	97
Apêndice 8 - Total de referências ao conceito de humildade	98
Apêndice 9 - Total de referências sobre o impacto de líderes humildes no desempenho	98
Apêndice 10 - Total de referências sobre o impacto de líderes humildes no desempenho por género.....	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tendências no estudo da liderança.....	10
Tabela 2 - Relação entre líder humilde e liderança do Servo e Autêntica	12
Tabela 3 - As três dimensões de Owens, Johnson & Mitchell (2013)	15
Tabela 4 - Resumo das circunstâncias onde comportamentos humildes são menos eficazes. 24	
Tabela 5 - Tabela resume dos possíveis efeitos positivos e negativos para o desempenho aquando a admissão de erros e limitações por parte do líder	44
Tabela 6 - Situações em que a adoção de comportamentos humildes pode ser menos relevante para o desempenho das equipas	56
Tabela 7 - Tabela de frequências de conceitos associados à humildade mencionados pelos líderes que foram de encontro às definições de outros autores	58
Tabela 8 - Tabela de frequências relativas ao total de referências que foram de encontro às três dimensões de Owens et al. (2013).....	60
Tabela 9 - Perceções sobre os benefícios de um estilo de liderança humilde e contextos onde líderes humildes têm melhores desempenhos	64
Tabela 10 - Perceção por género do impacto de líderes humilde no desempenho.....	67
Tabela 11 - As quatro primeiras dimensões culturais do modelo de Hofstede (1980).....	86
Tabela 12 - Diferenças entre sociedades de pequena e grande distância ao poder	87
Tabela 13 - Tabela de Frequências relativa à faixa etária dos entrevistados	88
Tabela 14 - Tabela de frequências relativa ao grau de escolaridade dos entrevistados	88
Tabela 15 - Tabela de frequências relativa à posição hierárquica dos entrevistados nas empresas	89
Tabela 16 - Tabela de frequências relativa ao número de anos em cargos de liderança dos entrevistados.....	89
Tabela 17 - Tabela de frequências relativa às empresas que os entrevistados representam ...	90
Tabela 18 - Dicionário de categorias.....	92
Tabela 19 - Tabela de frequências relativa às referências dos entrevistados sobre os três comportamentos em análise	94
Tabela 20 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “reconhecer pontos fortes”	94
Tabela 21 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “reconhecer erros e limitações”	95

Tabela 22 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros”	96
Tabela 23 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “ser ensinável”	96
Tabela 24 - Tabela de frequências relativa às referências sobre as implicações negativas dos três comportamentos	97
Tabela 25 - Tabela de frequências relativa às referências ao conceito de humildade.....	98
Tabela 26 - Tabela de frequências relativa ao impacto de líderes humildes no desempenho .	98
Tabela 27 - Tabela de frequências relativa ao impacto de líderes humildes no desempenho (por género).....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Traços que aumentam a probabilidade de eficácia dos líderes	6
Figura 2 - Esquema do modelo de investigação.....	35
Figura 3 - Efeito positivo no desempenho da adoção do segundo comportamento.....	46
Figura 4 - Benefícios da solicitação, por parte do líder, de novas ideias e conselhos aos liderados	48
Figura 5 - Dimensões de Owens e colegas (2013) que os entrevistados destacaram como sendo mais positivas para o desempenho das equipas	51
Figura 6 - Número total de referências feitas pelos líderes entrevistados acerca do conceito de humildade	61
Figura 7 - Situações e contextos, percecionados pelos entrevistados, onde líderes humildes podem ter piores desempenhos	66
Figura 8 - Percentagem e número de entrevistados por sexo.....	88
Figura 9 - Exemplo do processo de categorização.....	93
Figura 10 - Comportamentos que os entrevistados destacaram como mais importantes no desempenho (análise por género).....	97

INTRODUÇÃO

Enquadramento do tema da dissertação

No presente século vários autores têm se debruçado sobre a importância da humildade no contexto da liderança. A crescente importância dada à humildade dos líderes e das organizações, e o consequente aumento da literatura sobre o tema, tem sido associada aos diversos escândalos corporativos que deixam as pessoas desconfiadas e inseguras, mas também ansiosas por líderes em quem podem confiar. Escândalos como a falência do Lehman Brothers, o caso Lava Jato, o caso BES ou até os “aceitáveis” níveis de emissões de gases poluentes dos veículos da Volkswagen recordam todos os *stakeholders* organizacionais e académicos que qualidades como a humildade, integridade e honestidade são essenciais para organizações saudáveis (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004).

Para além disto, a recente ênfase em organizações mais planas e na comunicação de baixo para cima pode estar diretamente relacionada com o surgimento do interesse da humildade nas organizações (Nielsen & Marrone, 2018). Num mundo em constante mudança, exigir que os líderes tenham resposta para desafios cada vez mais complexos parece cada vez menos viável. A impossibilidade de o líder conseguir controlar todas as variáveis em jogo força o surgimento da humildade, da aceitação de que não se pode saber tudo, do pedido de ajuda ao outro e à valorização dessa ajuda. O contexto atual levanta novos desafios de gestão e liderança das organizações e a liderança humilde procura dar resposta a estes mesmos desafios.

Nestes últimos vinte anos de pesquisas, surgiram algumas abordagens de liderança que destacaram a importância da humildade num contexto de liderança como, por exemplo, na teoria da liderança do servo ou da liderança autêntica. De facto, diversos estudos empíricos têm fornecido suporte para se considerar a humildade como uma qualidade positiva e produtiva para os indivíduos, equipas e organizações (Nielsen & Marrone, 2018). No entanto, e apesar da pertinência das conclusões destas investigações, são raros os estudos que exploraram as concessões que os líderes têm sobre esta matéria. Em Portugal verifica-se o mesmo padrão, apesar da existência de alguns estudos empíricos relatarem os benefícios que líderes humildes podem ter no desempenho das suas equipas (Rego *et al.*, 2017a, 2017b, 2018), não existe nenhum estudo que explore as perceções que os próprios líderes, em Portugal, têm sobre o papel da humildade para o desempenho das suas equipas.

O impacto positivo verificado por diversas investigações sobre líderes humildes cria uma maior pressão para a integração deste estilo de liderança nas organizações. No entanto, antes de se propagar os benefícios de um estilo de liderança humilde nas organizações, considera-se importante compreender:

- (1) as opiniões dos líderes sobre a eficácia de se adotar comportamentos humildes, uma vez que, se estas não alinharem com as conclusões dos investigadores deste âmbito, a aplicabilidade destes comportamentos na realidade empresarial está comprometida;
- (2) as conceituações que os líderes têm de humildade e a perceção destes do impacto da liderança humilde nas organizações, visto que uma dissonância no que é entendido por “ser humilde” (e os efeitos disto no contexto de liderança) entre a literatura e o senso comum, pode gerar incompatibilidade entre o que é discutido nos estudos e o que pode vir a ser praticado pelos líderes nas organizações. Ou seja, é necessário compreender a representação social que os líderes têm de humildade para que se possa educar sobre este conceito de forma a eliminar conceituações provenientes do senso comum que não reflitam verdadeiramente o conceito discutido pelos autores e assim possibilitar uma melhor implementação deste conceito na *práxis* das organizações.

Assim, impõe-se o tema da presente investigação: “Perceções dos Líderes sobre o papel da humildade no desempenho”.

Objetivos

Tal como referido anteriormente, têm sido vários os autores que se têm destacado nos estudos sobre liderança humilde. No entanto, e apesar das importantes contribuições destes para o estudo da liderança, tais estudos centram-se à volta do conceito de humildade, da mensuração desta ou em torno de diversas relações entre líderes humildes e resultados organizacionais positivos, conhecendo-se ainda pouco qual é a perceção dos principais agentes organizacionais em estudo: os líderes. Para tal, dividiu-se a presente investigação em dois objetivos específicos:

- Primeiramente, e recorrendo aos três comportamentos que definem o comportamento de líderes humildes, pretende-se compreender que perceções têm os líderes em Portugal sobre esses comportamentos e que impacto é que acham que estes têm no desempenho das suas equipas.
- Numa segunda fase, pretende-se compreender que noções de humildade têm os líderes em Portugal e a perceção que estes têm a respeito do impacto que líderes humildes causam no desempenho das organizações.

Por fim, e conseqüentemente, pretende-se também contribuir para o desenvolvimento da literatura sobre humildade no contexto organizacional e incentivar novos estudos nesta área.

Questões de pesquisa (QP)

Baseados nos objetivos acima mencionados surgem quatro questões de pesquisa que serão exploradas na presente investigação:

QP1 - Qual é a perceção que os líderes, em Portugal, têm sobre a importância da adoção dos três comportamentos que definem o conceito de humildade para o desempenho das suas equipas? Será que consideram algum mais importante que o outro?

QP2 - Quais as situações em que adotar comportamentos humildes pode ter implicações negativas no desempenho das equipas?

QP3 - Como definem, os líderes em Portugal, a humildade? Que comportamentos associam a líderes humildes?

QP4 – Qual é a perceção que os líderes em Portugal têm sobre o impacto que um estilo de liderança humilde pode ter no desempenho das organizações?

Estrutura da dissertação

Com vista a cumprir os objetivos propostos, a presente dissertação será dividida em duas partes.

A primeira parte é composta por três capítulos onde é feita uma revisão de literatura aos principais temas em estudo. No primeiro capítulo, são revistos o conceito de liderança, as principais teorias e abordagens da liderança e a relação de algumas destas com a liderança humilde. No segundo, explora-se a definição e dimensões da humildade, a importância desta na liderança e as circunstâncias em que comportamentos humildes podem não ser os mais eficazes. Por fim, num terceiro capítulo abordamos o tema da cultura. Neste começa-se por explorar a definição de cultura e o modelo de Hofstede, seguindo-se com os impactos que a cultura tem na liderança e finaliza-se com as implicações de uma das dimensões de Hofstede (distância ao poder) na liderança humilde.

A segunda parte compreende a apresentação do estudo empírico e é constituída por mais quatro capítulos. No quarto capítulo desta dissertação é apresentado o modelo de investigação juntamente com a justificação da pertinência dos objetivos e respetivas questões de pesquisa da presente investigação. No quinto capítulo é apresentada a metodologia de investigação, onde são expostos aspetos que guiaram esta investigação como: a técnica utilizada para recolher os dados, a caracterização dos participantes desta investigação, os procedimentos realizados nas entrevistas e as técnicas de tratamento da informação. Após este capítulo, segue-se um sexto capítulo com a apresentação dos resultados da investigação e um sétimo capítulo com a discussão dos resultados e conclusões.

No final é ainda apresentada uma breve conclusão, as implicações teóricas e práticas do estudo, sugestões para futuras pesquisas e, por fim, as limitações da investigação.

Capítulo I - Liderança

1.1 Conceito de Liderança

Apesar do estudo sistemático da liderança se ter desenvolvido ao longo do século XX, os registos sobre a eficácia da liderança são tão antigos como a escrita da história (Cunha & Rego, 2005). Tal como observa Bass (1990) a liderança é um fenómeno universal que antecede o próprio homem podendo ser observado em várias espécies animais.

Embora a liderança seja um conceito antigo e bastante estudado não existe um consenso entre os autores acerca da sua definição. Cada autor define liderança de acordo com as suas perspetivas individuais, dando ênfase aos aspetos do fenómeno que apresentam maior interesse para os seus respetivos estudos. Assim sendo, esta falta de consenso é justificada, uma vez que estamos perante um fenómeno complexo e multidimensional (Yulk, 2013).

Northouse (2016) realça quatro características comuns em diferentes definições de liderança: processo, influência, grupo e objetivos comuns. Segundo o autor, a liderança é um processo interativo onde o líder influencia e é influenciado pelos liderados, não representando um evento linear ou unidirecional. Para além disto, a liderança ocorre em grupo, isto é, liderar significa necessariamente influenciar um grupo de indivíduos, grupo este que partilha os mesmos objetivos que o líder. Assim, Northouse (2016: 6) define liderança como “o processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançarem um objetivo comum”¹.

Segundo Kotter (2001) a liderança está relacionada com a mudança, sendo uma das razões pela qual o tema liderança tem sido alvo de tantos estudos e tem se tornado tão importante nos últimos anos. Num mundo de negócios cada vez mais competitivo e incerto mudanças decisivas são vitais para sobreviver e competir eficazmente. “Maior mudança exige maior liderança”² (Kotter, 2001: 86)

Apesar das inúmeras definições sobre o termo liderança, uma certeza parece haver entre os vários autores, a certeza de que a liderança é um fenómeno que realmente importa para a eficácia das organizações (Yukl, 2013). A grande dificuldade em definir e compreender

¹ Traduzido do original: “(...) process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2016: 6).

² Traduzido do original: “More change always demands more leadership” (Kotter, 2001: 86).

o tema liderança está claramente refletida na quantidade de artigos, livros e outros trabalhos dedicados ao tema, gerando diferentes teorias e abordagens sobre liderança.

Em seguida faz-se uma breve revisão sobre as teorias e abordagens mais relevantes ao longo dos anos. Primeiramente, começa-se por destacar as teorias mais marcantes anteriores ao século XXI como: a teoria dos traços, as abordagens comportamentais, a teoria situacional e a liderança transformacional/transacional. Posteriormente, apresenta-se mais três teorias que têm marcado o século XXI: a teoria da liderança ética, a teoria da liderança do servo e a teoria da liderança autêntica. Por fim, relaciona-se algumas destas teorias com o mais recente estilo de liderança: liderança humilde.

1.2 Teorias e Abordagens da Liderança

1.2.1 Teoria dos Traços

O fascínio em descobrir o que tornava certos indivíduos grandes líderes trouxe, no início do século XX, uma das primeiras teorias sobre liderança: a teoria dos traços, também denominada como teoria do grande homem. Partindo do pressuposto que a liderança era inata aos líderes, a teoria dos traços, tentava decifrar o que tornava certos indivíduos serem grandes líderes (Northouse, 2016), tentando encontrar traços físicos, características da personalidade e apetições que os diferenciavam dos não líderes (Cunha *et al.*, 2016). Esta abordagem sobre liderança perdeu destaque após Stogdill em 1948 concluir que um líder com determinados traços poderia acrescentar valor numa situação e noutras não. Apesar desta conclusão, e após novos estudos em 1974, Stogdill concluiu que: “(a) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente a eficácia; (b) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações” (Cunha *et al.*, 2016: 271). Na figura 1 pode-se observar alguns traços destacados por Stogdill no seu segundo estudo.

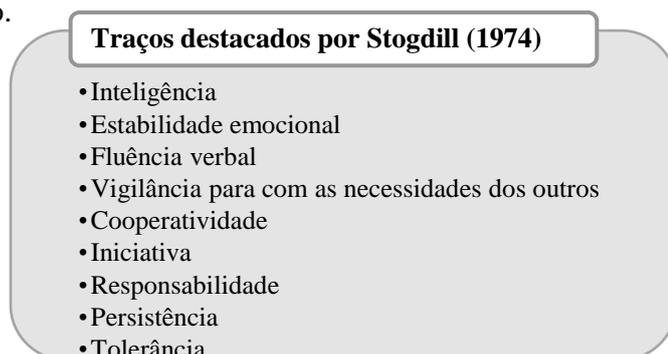


Figura 1 - Traços que aumentam a probabilidade de eficácia dos líderes

Fonte: Adaptado de Northouse (2016) e Cunha *et al.* (2016)

1.2.2 Abordagens Comportamentais

A ruptura com a teoria dos traços fez surgir no final dos anos 40 as abordagens comportamentais. A análise ao comportamento dos líderes é nesta altura o foco dos estudos, sendo as pesquisas desenvolvidas na *Ohio State University*, na *University of Michigan* e os estudos de *Blake and Mouton* os mais representativos da teoria comportamental. Os investigadores da abordagem comportamental verificaram que os líderes variavam na orientação dos seus comportamentos entre tarefas e pessoas. Isto é, líderes orientados para a tarefa davam mais foco ao alcance dos objetivos e líderes orientados para as pessoas davam mais foco ao relacionamento com os seus seguidores, ajudando-os a sentirem-se bem consigo mesmo, com os outros e com a situação. O principal objetivo desta abordagem passa por perceber qual a combinação ótima, entre estes dois comportamentos, que maximiza a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Northouse, 2016).

1.2.3 Teoria Situacional

A falta de resultados consistentes, dos traços e/ou comportamentos, que explicassem o que levava líderes a desempenharem uma liderança eficaz fez surgir, no final dos anos 60, as teorias de contingência que se debruçaram em explicar porque é que traços ou comportamentos exigidos para uma liderança eficaz variavam perante diferentes situações. Tal como sugere Cunha *et al.* (2016: 285) é quase unânime a “tese segundo a qual os traços, as competências e os comportamentos que resultam numa situação podem não resultar noutras circunstâncias”. A abordagem situacional centra-se assim na descrição de como certas circunstâncias podem alterar a influência e a eficácia de um líder (Yukl, 2013).

1.2.4 Teoria Transacional e Transformacional

Diferenciando-se dos modelos de liderança tradicionais, que descrevem o comportamento dos líderes enquanto relações de trocas entre líder-liderado, de proposição de objetivos, orientação e apoio e adoção de comportamentos de reforço, surge um novo paradigma de liderança que se foca em comportamentos de liderança simbólicos, mensagens inspiradoras e visionárias, sentimentos, valores morais e ideológicos (Avolio *et al.*, 2009). Enquadrado neste novo paradigma surge, no início dos anos 80, uma das teorias mais populares da liderança: a teoria da liderança transformacional. Esta teoria é utilizada para descrever o quão eficazmente os líderes podem inspirar e transformar os seguidores,

apelando às suas ideias e emoções (Yukl, 2013) e dá mais relevância aos elementos carismáticos e afetivos da liderança (Northouse, 2016). Em 1985, Bass (citado por Cunha *et al.*, 2016) distingue liderança transacional e transformacional. A primeira envolve a atribuição de recompensas aos liderados em troca destes obedecerem ao líder e atingirem os objetivos propostos. A segunda é definida como sendo um processo sob o qual os líderes levam os seguidores a terem desempenhos elevados. É um processo que muda e transforma os liderados (Northouse, 2016). Segundo Bass (1985, citado por Cunha *et al.*, 2016) a liderança transformacional motiva os seguidores a terem um desempenho para além do esperado, sendo que os líderes conseguem esses efeitos através da: (a) consciencialização dos seguidores sobre a importância dos objetivos estabelecidos; (b) capacidade em induzir os seguidores a transcenderem os seus autointeresses pelo bem do grupo ou organização; (c) satisfação das necessidades de ordem superior dos liderados.

1.2.5 Teorias da Liderança Ética

O início do século XXI trouxe consigo um ambiente de grande incerteza onde ataques terroristas, escândalos corporativos, crises económicas e financeiras exigiram uma liderança mais ética (Yukl, 2013). A liderança ética foi definida por Brown *et al.* (2005: 120) como “a demonstração da conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através da comunicação, do reforço, e da tomada de decisão”³. A falta de confiança nos líderes políticos e corporativos tem aumentado o interesse nos aspetos éticos da liderança (Yukl, 2013). Assim, para além da liderança transformacional, que já dava ênfase às necessidades, aos valores e à moral dos seguidores (Northouse, 2016), cresce nesta altura o interesse e os estudos por duas teorias que enfatizam fortemente a liderança ética: a liderança do servo e a liderança autêntica.

1.2.6 Liderança do Servo

A liderança do servo, que apesar de ser originária dos trabalhos de Greenleaf na década de 70, ganhou nos últimos 10 anos maior relevância. Esta abordagem centra a liderança do ponto de vista do líder e dos seus comportamentos (semelhante à abordagem comportamental) e preocupa-se com a forma como os líderes tratam os seguidores e com

³ Traduzido do original: “(...) *the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making*” (Brown *et al.*, 2005: 120).

o resultado desses comportamentos (Northouse, 2016). Um líder servo deve estar atento às necessidades dos seus liderados e ter a habilidade de captá-los e ajudá-los a desenvolver as suas capacidades humanas (Northouse, 2016). Isto faz com que uma das características essenciais de um líder servo seja a capacidade de ouvir os seus liderados de modo a compreender as suas necessidades, desejos e frustrações (Yukl, 2013). Líderes servos são também éticos e lideram de forma a servir o bem maior da organização, comunidade e sociedade em geral (Northouse, 2016). Para além destas características, Mittal & Dorfman (2012) identificaram e estudaram seis dimensões que, segundo os autores, resume a liderança do servo: igualitarismo, integridade moral, capacitação e desenvolvimento dos outros, empatia, humildade e criação de valor para a comunidade.

Para além disto, Yukl (2013) refere que a integridade do líder e a preocupação com os subordinados pode aumentar a relação de confiança, lealdade e satisfação entre ambos, o que torna mais fácil influenciar os liderados a realizar as tarefas e a comprometerem-se com a organização.

1.2.7 Liderança Autêntica

A liderança autêntica, uma das áreas mais recentes da liderança, tem sido alvo de várias pesquisas, tendo recebido muita atenção nos últimos anos. Esta teoria é baseada na psicologia positiva e apesar da sua definição variar consoante os diferentes teóricos todos enfatizam a importância da consistência nas palavras, ações e valores de um líder (Yulk, 2013). Esta abordagem foca-se na autenticidade dos líderes e da sua liderança e pode ser definida como “a tendência dos indivíduos para serem genuínos e verdadeiros consigo próprios e os outros, para assumirem os seus erros e para se responsabilizarem pelas consequências das suas ações” (Cunha *et al.*, 2016: 309).

De acordo com Walumbwa *et al.* (2008) os quatro principais componentes da liderança autêntica são: autoconsciência (o líder sabe quais são os seus valores, motivações, objetivos, pontos fortes e fracos); perspetiva moral internalizada (o líder usa os seus padrões e valores morais para orientar o seu comportamento, não cedendo a pressões externas); processamento equilibrado de informação (o líder analisa objetivamente a informação solicitando a opinião de todos os envolvidos antes de tomar decisões); transparência relacional (o líder comunica abertamente e honestamente com os outros, partilhando os seus aspetos positivos e negativos os seus sentimentos e motivos).

Para além disto os pesquisadores destacam três fatores que influenciam a capacidade de um individuo se tornar um líder autêntico: capacidades psicológicas positivas (confiança, esperança, otimismo e resiliência), capacidade de raciocínio moral e eventos críticos da vida (Northouse, 2016). Identicamente à teoria da liderança do servo, um dos principais benefícios da liderança autêntica é capacidade que o líder tem de influenciar os seus seguidores, uma vez que, quando o líder é percebido como credível, focado e confiante, os seguidores têm mais probabilidade de identificarem-se e comprometerem-se com o líder, com a equipa e com a organização (Yukl, 2013).

A tabela 1 resume as abordagens da liderança anteriormente expostas.

Tabela 1-Tendências no estudo da liderança

Período	Abordagem	Características
Até finais de 1940	Abordagem dos traços	A liderança é um atributo inato
Finais de 1940 até finais de 1960	Abordagens comportamentais	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais de 1960 até ao início de 1980	Abordagens situacionais	A eficácia da liderança é afetada pelas situações e contextos
Início de 1980 até aos dias de hoje	Novas abordagens da liderança (liderança transformacional e transaccional)	A eficácia da liderança dependente da visão e do carisma do líder.
Início dos anos 2000 até aos dias de hoje	Abordagens que enfatizam uma liderança mais ética (liderança do servo, liderança autêntica)	A eficácia da liderança depende da preocupação com as necessidades dos liderados. Prioriza relações de confiança.

Fonte: Adaptado de Bryman (1992)

1.3 As abordagens da liderança e o líder humilde

Tendo os estudos sobre líderes humildes surgido em pleno século XXI, esta abordagem não tradicional da liderança, não poderia deixar de se relacionar com a liderança ética e com duas das teorias que têm marcado este século: liderança do servo e liderança autêntica.

Wright *et al.* (2018) mostraram que a humildade está relacionada à orientação ética geral dos indivíduos, evidenciando que a humildade se relaciona fortemente com outras variáveis eticamente relevantes como: a empatia, um senso de responsabilidade cívica ou o compromisso com ideias humanitárias e igualitárias. Wright *et al.* (2018: 116) afirmam mesmo que “o cultivo da humildade é crítico para o bom funcionamento ético e para a maturidade moral”⁴ dos indivíduos.

No que diz respeito à liderança do servo, Morris *et al.* (2005) sugere que a humildade resulta em comportamentos de liderança paralelos aos dos líderes servos. Tal como indivíduos humildes, líderes servos possuem altos níveis de autoconsciência (capacidade de compreender os próprios pontos fortes e fracos) e transcendência (apreciação/reconhecimento do valor positivos dos outros) (Owens & Hekman, 2012).

Já van Dierendonck (2011) destaca que uma das seis características-chaves da liderança do servo é a humildade, referindo que os líderes servos admitem que podem beneficiar da experiência dos outros e procuram ativamente a contribuição dos liderados. Para além disto, no Inquérito da Liderança do Servo, um instrumento de oito dimensões que mede os aspetos mais importantes desta abordagem, desenvolvido por van Dierendonck & Nuijten (2011), a humildade é relevante fazendo parte de uma das oito componentes do inquérito.

Também a liderança autêntica encontra alguns pontos em comum com a humildade. Whitehead (2009: 850) definiu que um líder autêntico é um indivíduo que: “(1) tem autoconsciência, humildade, procura sempre melhorar, conhece bem aqueles que são liderados e zela pelo bem-estar dos outros; (2) promove altos níveis de confiança

⁴ Traduzido do original: “(...) the cultivation of humility is critical for proper ethical functioning and moral maturity” (Wright *et al.*, 2018: 116).

contruindo um quadro ético e moral; e (3) está comprometido com o sucesso organizacional dentro da construção de valores sociais.”⁵

Para além desta definição, podemos observar que entre os componentes da liderança autêntica proposta por Walumbwa *et al.* (2008), a componente da autoconsciência e o processamento equilibrado de informação vão de encontro às dimensões do comportamento de líderes humildes de Owens *et al.* (2013) (fazer avaliações com precisão e ser ensinável). Tal como os líderes autênticos, que são autoconscientes (têm a capacidade de reconhecer os seus pontos fortes e fracos) também líderes humildes expressam este comportamento. Além disto, líderes autênticos têm a capacidade de analisar objetivamente a informação estando recetivos a ouvir a opinião dos outros, comportamento que também é descrito a respeito dos líderes humildes.

Na tabela 2 está o resumo da relação entre os três comportamentos que definem líderes humildes (segundo Owens *et al.*, 2013) e duas das teorias da liderança ética: liderança do servo e autêntica.

Tabela 2 - Relação entre líder humilde e liderança do Servo e Autêntica

Dimensões da Humildade ⁶	Teorias da Liderança	
	Liderança do Servo	Liderança Autêntica
Autoconsciência	✓	✓
Mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros	✓	
Ser ensinável		✓

Fonte: Adaptado de Owens *et al.* (2013), Owens & Hekman (2012) e Walumbwa *et al.* (2008)

No próximo capítulo aborda-se mais aprofundadamente as definições de humildade, as dimensões associadas a estas definições, bem como a importância da humildade na liderança e as circunstâncias onde líderes humildes podem ser menos eficazes.

⁵ Traduzido do original: “(1) is selfaware, humble, always seeking improvement, aware of those being led and looks out for the welfare of others; (2) fosters high degrees of trust by building an ethical and moral framework; and (3) is committed to organizational success within the construct of social values” (Whitehead, 2009: 850).

⁶ Estas três dimensões serão devidamente explicadas no próximo capítulo (capítulo II).

Capítulo II – Humildade no Contexto de Liderança

2.1 Definição de Humildade

Ser humilde significa ter uma visão fundada de nós mesmos enquanto pessoas e dos outros que nos rodeiam (Rego *et al.*, 2017b). Apesar desta simples e clara definição de humildade, esta tem sido conceptualizada sob diferentes perspetivas (filosóficas, teológicas e psicológicas) dificultando o consenso entre os autores sobre a definição de humildade (Owens *et al.*, 2013). Nomeadamente, “os pesquisadores discordam sobre se a humildade se refere à precisão da visão do indivíduo a seu próprio respeito ou se a humildade se refere principalmente à visão interpessoal que essa pessoa tem face aos outros”⁷ (Davis *et al.*, 2010: 243). Esta falta de consenso é apontada como uma das causas para a escassez de estudos empíricos sobre a humildade na liderança (Oc *et al.*, 2015; Rego *et al.*, 2017b).

Para Vera & Rodrigues-Lopez (2004), a humildade possibilita aos líderes distinguir a linha tênue entre características como autoconfiança saudável, autoestima e autoavaliação de excesso de confiança, narcisismo e teimosia. Segundo os autores, a humildade é uma virtude, é o ponto médio entre dois extremos negativos, a arrogância e falta de autoestima. Similarmente, Argandoña (2015) vê a humildade como uma virtude, sendo algo indispensável para aqueles que ocupam posições de autoridade e poder. Ambos os autores rejeitam a ideia de que a humildade possa ser percebida como uma fraqueza pessoal ou ver vista como uma característica menos favorável em líderes organizacionais (Exline & Geyer, 2004), rejeitam também a ideia de que a humildade possa estar associada a uma baixa autoestima (indo ao encontro do que foi observado por Tangney, 2000). Esta visão mais positiva da humildade tem ganho cada vez mais força na literatura (Oc *et al.*, 2015).

Para além disto, e contrariamente ao que às vezes é associada, a humildade não é sinónimo de modéstia nem o oposto do narcisismo. Indivíduos humildes reconhecem tanto as suas forças como as suas limitações não procurando subestimar os seus pontos fortes (modéstia) e a ausência de narcisismo não significa necessariamente reconhecer de que algo maior que o eu existe (Nielsen & Marrone, 2018). A humildade tem sido também

⁷ Traduzido do Original: “...researchers disagree whether humility refers to the accuracy of an individual’s view of self, or whether humility primarily describes someone’s interpersonal stance toward others” (Davis *et al.*, 2010: 243).

associada a um traço de personalidade relativamente estável (Owens & Hekman, 2012) embora ao mesmo tempo alguns autores esperam que possa ser desenvolvida através de experiências de vida (Collins, 2001) ou de treinamento (Ou *et al.*, 2014). A humildade tem sido ainda associada a uma qualidade pessoal desejável (Nielsen *et al.*, 2010).

Tal como mencionado anteriormente existem essencialmente duas abordagens ao conceito da humildade que se destacam: as que dão ênfase às dimensões intrapessoais e as que dão foco às dimensões interpessoais (Davis *et al.*, 2010). Na dimensão intrapessoal “o núcleo da humildade é o autoconhecimento”⁸ (Argandoña, 2015: 64) ao passo que na dimensão interpessoal “a humildade está dentro do agente, mas é percebida principalmente pelos outros”⁹ (Argandoña, 2015: 65). Visto que o presente estudo enquadra a humildade no contexto das organizações é relevante dar ênfase às definições de humildade que têm foco na dimensão interpessoal, ou seja, que dão destaque às relações entre líderes e liderados (Owens *et al.*, 2013; Owens & Hekman, 2016; Rego *et al.*, 2017b).

Com o objetivo de encontrar uma definição de humildade, Owens *et al.* (2013) realizaram uma análise à literatura sobre as diferentes definições de humildade utilizadas nos últimos 10 anos. Os autores focaram-se na “humildade expressa”, isto é, evidenciaram apenas os comportamentos que podem ser efetivamente observados por outros, deixando de lado os aspetos intrapessoais da humildade (ou seja, cognições e emoções). Como resultado desta análise os autores definiram “humildade expressa” como uma característica interpessoal que surge em contextos sociais e envolve três dimensões; a capacidade do indivíduo: (1) se auto avaliar corretamente, (2) mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros e (3) ser ensinável (Owens *et al.*, 2013). Anteriormente, Owens & Hekman (2012) já tinham observado no comportamento dos líderes estas três dimensões, aquando a sua análise qualitativa a 55 líderes.

A primeira dimensão da humildade expressa de Owens *et al.* (2013), capacidade de um indivíduo se auto avaliar corretamente (autoconsciência), propõe que a humildade promove uma noção mais clara e objetiva das próprias forças e limites pessoais, leva ao reconhecimento dos próprios erros e à procura constante por feedback realista sobre si

⁸ Traduzido do original: “*The core of humility is self-knowledge*” (Argandoña, 2015: 64).

⁹ Traduzido do original: “*Humility lies within the agent, but it is perceived primarily by others*” (Argandoña, 2015: 65).

mesmo. Owens *et al.* (2013) consideram que esta dimensão da humildade expressa promove interações interpessoais com maior qualidade e transparência entre líderes, seguidores e colegas.

A segunda dimensão sugere que líderes organizacionais e indivíduos que possuem humildade valorizam genuinamente os esforços, forças e habilidades dos seus colegas de trabalho. Este reconhecimento dos outros faz com que líderes humildes tenham uma maior capacidade para identificar recursos valiosos nos liderados de modo a promover aprendizagem social.

Por fim a terceira dimensão mostra que a humildade faz com que os indivíduos tenham uma maior disposição para aprender com os outros. Ser ensinável significa estar aberto a à aprendizagem, a novas ideias e ao conselho dos outros. Owens *et al.* (2013), destacam ainda que, com o avanço da tecnologia e o aumento da especialização do trabalho, as organizações precisam de líderes e funcionários que desejam e estão dispostos a adquirir novos conhecimentos e a aprender com os outros.

Tabela 3 - As três dimensões de Owens, Johnson & Mitchell (2013)

Dimensões	Características de líderes humildes
Autoconsciência	Têm um autoconhecimento preciso, estando cientes das suas limitações enquanto humanos e conscientes dos seus pontos fortes e fracos.
Valorizar os outros	Apreciam genuinamente as forças e contribuições dos outros.
Ser ensinável	Procuram melhorar continuamente, estão abertos a novas ideias e informações estando também dispostos a aceitar conselhos contraditórios ou críticos.

Fonte: Elaboração do autor

2.2 Dimensões da humildade

A falta de consenso perante a definição de humildade e a conseqüente complexidade à volta do conceito dão origem a diversas dimensões da humildade que visam descrever o comportamento de líderes humildes.

Vera & Rodrigues-Lopez (2004) são os autores que mais dimensões atribuíram à humildade, descrevendo treze características que estão possivelmente associadas a comportamentos de líderes humildes. Para os autores, “um líder humilde: está aberto a novos paradigmas; está ansioso para aprender com os outros; reconhece suas próprias limitações e erros, e tenta corrigi-los; aceita falhas com pragmatismo; pede conselhos; desenvolve os outros; tem um desejo genuíno por servir; respeita os outros; compartilha

honras e reconhecimentos com os colaboradores; aceita o sucesso com simplicidade; não é narcisista e rejeita a adulação; evita a autocomplacência; é frugal”¹⁰(Vera & Rodrigues-Lopez, 2004: 395).

Já para Morris *et al.* (2005) a humildade envolve apenas três dimensões: autoconsciência (compreensão dos próprios pontos fortes e fracos); abertura a novas ideias e conhecimentos; e transcendência (compreensão do pequeno papel que desempenha num vasto universo, apreciação e reconhecimento do valor positivo dos outros). Segundo os autores um líder humilde não tem de ser uniformemente forte em todas as dimensões, porém, a humildade provavelmente envolverá um nível mínimo destas três dimensões.

Também Oc *et al.* (2015) com o intuito de clarificar quais são os comportamentos que caracterizam líderes humildes, mas neste caso com especial foco na cultura asiática, entrevistaram 25 Singaporenses da qual emergiram nove dimensões: (1) ter uma visão precisa de si; (2) reconhecimento das forças e conquistas dos seguidores; (3) capacidade de aprender e corrigir o seu comportamento; (4) liderar pelo exemplo; (5) mostrar modéstia; (6) capacidade de trabalhar em conjunto para um bem coletivo; (7) empatia e acessibilidade; (8) mostrar respeito e justiça pelos outros; (9) orientar e treinar os seguidores.

Para além disto, Ou *et al.* (2014) consideram fundamental a integração de dimensões que reflitam também a dimensão intrapessoal da humildade, uma vez que, segundo os autores, os comportamentos e as decisões dos *CEOs* geralmente resultam de processos cognitivos e motivacionais. Deste modo, Ou *et al.* (2014: 45) sugerem que “a humildade é uma construção multidimensional composta por seis dimensões” acrescentando três novas dimensões (baixo autofoco, procura auto-transcendente e *transcendent self-concept*¹¹) às dimensões autoconsciência, abertura ao feedback e apreciação pelos outros (dimensões semelhantes às propostas por Owens *et al.*, 2013).

Apesar disto, e tal como mencionado anteriormente, esta dissertação seguirá a linha de ideias de Owens *et al.* (2013), Owens & Hekman (2016) e Rego *et al.* (2017b) dando

¹⁰ Traduzido do original: “A *humble leader*: is open to new paradigms; is eager to learn from others; acknowledges his or her own limitations and mistakes, and attempts to correct them; accepts failure with pragmatism; asks for advice; develops others; has a genuine desire to serve; respects others; shares honors and recognition with collaborators; accepts success with simplicity; is not narcissistic and repels adulation; avoids self-complacency; is frugal” (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004: 395).

¹¹ Dimensão da humildade que reflete a ideia de o indivíduo aceitar que algo é maior que ele próprio, não estando tudo sobre o seu controlo.

apenas foco às dimensões interpessoais da humildade. Isto porque, segundo os autores em contextos sociais e organizacionais a humildade é essencialmente interpessoal e relacional tornando os aspetos cognitivos menos relevantes para a expressão da humildade.

Assim, e apesar das várias dimensões da humildade sugeridas na literatura, as três dimensões de Owens *et al.* (2013) (autoconsciência, mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros e ser ensinável) são as que no presente estudo serão consideradas como as que melhor representam o núcleo conceitual da humildade, visto ser cada vez mais consensual entre os investigadores serem estas as três dimensões que fundamentalmente definem o comportamentos de líderes humildes (Nielsen & Marrone, 2018).

2.3 A importância da humildade na liderança

A crescente importância dada à humildade dos líderes tem sido associada aos diversos escândalos corporativos e à recente ênfase em organizações mais planas, com uma comunicação de baixo para cima. Depois do estudo de Collins (2001), vários têm sido os autores a se destacarem na relevância que dão à humildade nos líderes, nas equipas e nas organizações, transmitindo a ideia de ser esta a fórmula para o alcance de vantagem competitiva sustentada (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004).

Collins (2001), no seu estudo de caso, demonstrou a importância de uma boa liderança nas organizações e como a humildade dos líderes pode influenciar o desempenho sustentado destas. Collins identificou 11 empresas que passaram de uma performance “boa” para “muito boa”, observando que todas estas tinham em comum, aquilo a que o autor chamou de: um líder de nível 5, ou seja, um indivíduo que combina uma extrema humildade pessoal com uma intensa vontade profissional. Collins (2001: 70) observou que “os líderes de nível 5 são objeto de uma dualidade: modéstia e determinação, timidez e ousadia”¹². Nesta nova perspectiva de liderança, o autor notou que os líderes de nível 5 eram modestos falando constantemente da empresa, realçando e enaltecendo a contribuição dos outros para o sucesso da mesma, evitando destacar o seu próprio papel. Por outro lado, estes líderes têm uma determinação inabalável, tomam decisões difíceis,

¹² Traduzido do Original: “Level 5 leaders are a study in duality: modest and willful, shy and fearless” (Collins, 2001: 70).

por vezes inesperadas, fazendo aquilo que é necessário para alcançar os melhores resultados no longo prazo.

Collins (2001) no capítulo ao qual designou a “janela e o espelho” constatou também que os líderes de nível 5 olham para o espelho quando procuram a responsabilidade pelos maus resultados, aceitam a responsabilidade pessoal e nunca atribuem as culpas a outras pessoas, outros fatores ou ao azar. E que simultaneamente, olham para a janela para atribuírem os bons resultados a outras pessoas, fatores externos ou à sorte.

Após Collins (2001) vários estudiosos destacaram a importância da humildade nas organizações e nos líderes, de facto, a ideia de que o sucesso construído sobre a humildade é mais sustentável do que o sucesso construído sobre a arrogância (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004) e que líderes humildes são mais capazes e qualificados para transformar as empresas numa organização mais lucrativa, bem-sucedida e respeitada (Argandoña, 2015) tem levado alguns autores a debruçarem-se sobre este tema.

Para Owens *et al.* (2013), a capacidade de a humildade melhorar o desempenho individual advém do facto de que: a admissão de fraquezas destaca as oportunidades de crescimento, a apreciação dos pontos fortes dos outros destaca exemplares de crescimento e ser ensinável permite que o crescimento pessoal ocorra. A humildade tem sido, assim, associada a uma qualidade positiva que contribui para melhorar as relações sociais e o bem-estar emocional dos indivíduos, bem como o seu próprio desempenho a nível organizacional.

Pessoas com maiores níveis de humildade são também mais generosas (Exline, 2012), promovem uma maior qualidade nas relações sociais (Peter *et al.*, 2011), são mais bem aceites dentro de um grupo e mais suscetíveis a serem perdoadas pelos outros (Davis *et al.*, 2013). A humildade foi também associada a uma diminuição nos sintomas de depressão e a um aumento do compromisso de justiça social dos indivíduos (Jankowski *et al.*, 2013).

Owens *et al.* (2013) concluíram também que a “humildade expressa” teve um efeito compensatório no desempenho de alunos com menor habilidade mental geral. Além do mais, Owens e colegas (2013) verificaram que dentro de uma equipa de trabalho, os membros mais humildes foram vistos pelos colegas como contribuintes de qualidade para os esforços da equipa.

Para além disso, é ainda argumentado que a humildade não permite apenas a melhora do desempenho individual, tendo sido considerada por Vera & Rodrigues-Lopez (2004) como uma fonte de vantagem competitiva que ajuda os líderes, equipas e organizações a alcançarem excelentes desempenhos. Um exemplo disto é o estudo desenvolvido por Owens & Hekman (2016), onde os autores encontraram fortes evidências da influência positiva que a humildade do líder tem no desempenho das suas equipas. Os autores concluíram que líderes humildes, através de um processo de contágio social, promovem equipas humildes (humildade coletiva), o que originou um aumento do “*collective promotion focus*”¹³ que, por conseguinte, aumentou o desempenho da mesma.

Uma das principais contribuições recentes para a literatura sobre liderança humilde é precisamente a introdução do conceito de humildade coletiva¹⁴ por parte de Owens & Hekman (2016). A explicação de como a humildade coletiva pode surgir e o realço de que a humildade coletiva difere da humildade individual, uma vez que captura a ideia de que os comportamentos humildes podem ser socialmente limitados ou estimulados, abriu portas para novos estudos sobre a humildade nas organizações e trouxe maiores evidências de que a humildade não é só uma característica do indivíduo mas sim de organizações inteiras, indo de encontro às ideias de Vera & Rodrigues-Lopez (2004: 396) quando sugeriram que “em organizações humildes, a humildade não reside só em pessoas específicas mas também decorre de valores organizacionais”¹⁵.

Ou *et al.* (2014) realçaram também a importância de líderes humildes para performance das equipas. Mais especificamente os autores estudaram como a humildade dos *CEOs* pode influenciar níveis hierárquicos imediatamente a baixo (equipas de alta direção e gestores intermédios). Segundo os autores, *CEOs* humildes são mais propensos a adotar comportamentos de liderança de capacitação, isto é, compartilham o poder com os subordinados fornecem autonomia e incluem estes na tomada de decisão. Este clima organizacional de colaboração, participação e capacitação aumenta o envolvimento das

¹³ *Collective promotion focus* é um termo em inglês designado para definir um maior foco no que se pode ganhar e concretizar com o alcance dos objetivos coletivos em oposição ao foco naquilo que pode vir a correr mal (Beersma *et al.*, 2013 citado por Owens & Hekman, 2016).

¹⁴ Humildade Coletiva: “processo interpessoal que ocorre a nível da equipa que captura as três dimensões contidas no conceito de humildade como padrões de comportamento tais como a admissão de erros e limitações, destacar os pontos fortes dos membros da equipa e desviar reconhecimento para os outros, e ter abertura a novas ideias, conselhos e feedback” (Owens & Hekman, 2016: 1091).

¹⁵ Traduzido do original: “*In humble organizations, humility does not only reside in specific people, but it also flows from broader organizational values*” (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004: 396).

equipas de alta direção e dos gestores intermédios, aumentando o comprometimento destes com a organização e o desempenho no trabalho.

Já Rego *et al.* (2017a) demonstraram empiricamente que líderes humildes melhoravam a performance das suas equipas através da promoção do capital psicológico coletivo¹⁶ e do consequente melhoramento no processo de alocação de tarefas. Segundo os autores, equipas com elevado capital psicológico têm uma maior consciência de quais são os membros mais aptos para lidar com as diversas tarefas da mesma. Esta distribuição de tarefas mais consciente permite às equipas obter uma melhor performance. Mais recentemente, Rego *et al.* (2018) sugeriram que os líderes mais humildes adotam comportamentos de processamento balanceado¹⁷ com os membros da sua equipa, o que contrui para que sejam vistos pelos supervisores, pares e subordinados, como mais eficazes.

Assim, e apesar de ainda não ser claro a existência de uma relação direta entre a humildade e o desempenho, existem fortes evidências da humildade estar indiretamente relacionada com o desempenho tanto individual como das equipas e das organizações. Tal como observado por Owens *et al.* (2013), a humildade expressa pelo líder pode influenciar positivamente resultados importantes nos contextos organizacionais, tais como: promoção de equipas orientadas para objetivos de aprendizagem; aumento do envolvimento dos funcionários para com a organização; maior satisfação dos funcionários no trabalho; e retenção dos funcionários.

Para além disto, Argandoña (2015) refere que líderes humildes no processo de tomada de decisão, por fazerem avaliações objetivas e imparciais do ambiente externo e interno da empresa, têm tendência a cometer menos erros e a tomar decisões mais consistentes ao longo do tempo. Também, a vontade do líder humilde em examinar os seus pontos fortes

¹⁶ Luthans *et al.* (2015) definiram o capital psicológico como “o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (eficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso de hoje e do futuro; (3) não desistir de alcançar os objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para atingi-los (esperança) com sucesso; e (4) quando deparado com problemas e adversidades, consegue ultrapassá-las e ir mais além (resiliência) para alcançar o sucesso” (Luthans *et al.*, 2015: 2). O conceito de capital psicológico coletivo provem de uma adaptação do conceito de capital psicológico e, identicamente, pode ser definido como o estado de desenvolvimento psicológico coletivo (ou seja, ao nível da equipa) que se caracteriza pela autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência.

¹⁷ Tal como referido no capítulo I, o processamento balanceado é uma das dimensões do construto de liderança autêntica e representa o grau em que um líder analisa objetivamente todos os dados relevantes antes de tomar uma decisão (Rego *et al.*, 2018).

e fracos, pedir ajuda, fazer correções e estar atento às suas falhas e limitações faz com que o líder, os liderados e a organização tenham uma maior capacidade de melhoria. Por outro lado, o comportamento dos líderes humildes de pedir opinião aos liderados, compartilhar sucessos e assumir responsabilidades aquando o fracasso, expressar gratidão pelos outros, não elogiar ou criticar de maneira exagerada ou imprecisa, e não estabelecer comparações excessivas entre pessoas de modo a evitar atitudes excessivamente competitivas, faz com que líderes humildes tenham maior probabilidade de conquistar a confiança dos seus liderados e da organização (Argandoña, 2015).

Owens & Hekman (2012) acrescentam ainda que a admissão de limites pessoais e erros por parte do líderes faz com que os liderados se sintam também à vontade para o fazer, retirando dos liderados parte da carga psicológica de esconder as inexperiências ou erros e fazendo com que estes aceitem melhor os erros como parte do processo de aprendizagem, libertando-os para fins mais produtivos.

Pode-se observar que a maioria dos estudos empíricos que estabelecem relações entre líderes humildes e desempenho, referem-se ao desempenho ao nível dos indivíduos ou das equipas, sendo até ao momento, raros os estudos empíricos que ousaram estabelecer esta relação ao nível do desempenho organizacional. Um dos estudos que se destaca nesta matéria é o estudo empírico de Ou *et al.* (2015), onde os autores explicaram como a humildade do *CEO* pode impactar positivamente o desempenho da organização. Esta explicação passa, em parte, pela propensão que *CEOs* humildes têm em adotar uma estratégia de ambidextria nas organizações. Ou *et al.* (2015) concluíram que um *CEO* humilde consegue uma melhor integração da equipa de gestão superior, conseguindo que estes sejam mais colaborativos, compartilhem informação, tomem decisões conjuntas e tenham uma visão compartilhada. Esta integração faz com que a equipa de gestão superior, a principal responsável por realizar as estratégias delineadas, siga as orientações estratégicas ambidextras do *CEO*.

Têm surgido assim, nestes últimos 20 anos de pesquisas, várias evidências do impacto positivo que a humildade pode ter nos líderes, nos liderados, nas equipas de trabalho e nas organizações. No entanto, e apesar das fortes evidências da influência positiva que a humildade pode ter nas organizações, ainda não é claro em que contextos é que a humildade do líder é mais eficaz. Se para alguns autores “a humildade é uma virtude

estratégica para todas as empresas em qualquer setor”¹⁸ (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004: 397) para outros “pode haver circunstâncias ou contextos em que demonstrar comportamentos humildes pode ser menos eficaz”¹⁹ (Owens & Hekman, 2012: 789). O próximo ponto foca-se precisamente em perceber que contextos é que Owens & Hekman (2012) encontraram como não sendo tão eficazes para líderes expressarem comportamentos humildes.

2.4 Circunstâncias em que comportamentos de líderes humildes são menos eficazes

Este subcapítulo centra-se no estudo qualitativo de Owens & Hekman (2012), onde os autores, através de 55 entrevistas a líderes de diferentes contextos organizacionais, clarificam como a humildade dos líderes opera nas organizações e em que contexto comportamentos humildes são mais ou menos eficazes.

Owens & Hekman (2012), agruparam em três categorias as descrições dos participantes acerca daquilo que eles consideravam ser o comportamento dos líderes humildes, considerando que estes são mais suscetíveis a: (1) reconhecer os seus limites pessoais, falhas e erros; (2) destacar os pontos fortes e contribuições dos liderados; e (3) estar abertos a novas ideias, saber ouvir e ser bastante recetivos ao feedback. Contudo, os autores observaram que apesar destes três comportamentos de líderes humildes poderem influenciar positivamente as organizações estes também podem estar associados a uma liderança menos eficaz.

Segundo os autores o comportamento de admitir erros e limitações só é benéfico se o líder for percebido como competente, sendo que esta percepção de competência pode depender de: papéis de liderança (*CEO* vs supervisores); diferenças demográficas (líderes mais velhos vs líderes mais jovens); e género.

É menos provável que um *CEO* seja questionado acerca das suas competências e, portanto, a admissão de erros e limitações é vista, mais facilmente, como um ato de humildade, algo que pode não acontecer com os supervisores. Os autores relatam também que líderes jovens de seguidores mais velhos sentiam que tinham de provar primeiro que

¹⁸ Traduzido do Original: “... *humility is a virtue that is strategic for all firms in any industry...*” (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004: 397).

¹⁹ Traduzido do Original: “...*there may be circumstances or contexts in which behaving humbly as a leader may be less effective*” (Owens & Hekman, 2012: 789).

eram competentes antes de poderem admitir fraquezas, correndo o risco de serem vistos como fracos ou de não corresponderem às expectativas dos liderados. Identicamente aos líderes mais jovens, as líderes mulheres entrevistadas pelos autores também relataram sentimentos de tensão entre comportar-se humildemente e estabelecer uma reputação de competência. Isto porque, se por um lado a nossa sociedade espera que líderes mulheres sejam humildes, sendo vistas de forma negativa quando não o são, (contrariamente aos líderes homens que quanto não humildes são mais propensos a serem vistos como corajosos, confiantes e competentes), por outro questiona a sua competência quando estas demonstram tais comportamentos.

Para além disto, Owens & Hekman (2012) verificaram que a segunda categoria de comportamentos de líderes humildes pode nem sempre ser bem vista. Esta apenas é eficaz quando o líder é percebido como sincero e honestamente humilde, isto é, quando destaca verdadeiramente as forças dos seus seguidores e de facto aprecia as suas contribuições. Quando o líder é visto como um falso humilde os seguidores têm tendência para desprezar e suspeitar do seu comportamento.

Também a terceira categoria de comportamentos de líderes humildes nem sempre é eficaz, estando sujeita a algumas contingências como: ameaça extrema, pressão de tempo e cultura organizacional.

Quando o tempo para a ação é curto ou os seguidores enfrentam uma ameaça o líder tem de agir rapidamente, nestas situações não há espaço para o líder ouvir novas ideias ou ser recetivo a *feedback*. Por vezes os liderados precisam de alguém que restabeleça a ordem podendo comportamentos humildes ser prejudiciais e levar os liderados a questionarem a dignidade dos líderes para lidar nestas situações. A cultura organizacional onde o líder está inserido também tem implicação na legitimação do comportamento do líder de ser ensinável, tendo os autores verificado que este comportamento é mais efetivo nas culturas organizacionais que incentivam e reforçam a aprendizagem.

Por fim, os autores constataram que em contextos organizacionais mais hierárquicos os três tipos de comportamento de líderes humildes eram menos frequentes. Referindo, como exemplo, que: numa missão militar ou numa linha industrial os líderes estão a operar numa situação muito forte, de cima para baixo, na qual os objetivos são claros e espera-se que minimizem os desvios desses objetivos finais conhecidos, nestas situações

mais hierárquicas, pode ser menos apropriado e eficaz para os líderes iniciar conversas com os seguidores (Owens & Hekman, 2012).

A tabela 4 resume as circunstâncias expostas neste subcapítulo e os respectivos comportamentos onde estas implicam.

Tabela 4 - Resumo das circunstâncias em que comportamentos humildes são menos eficazes

Contingências	Comportamentos associados a líderes humildes		
	(1) Reconhecer limites pessoais, falhas e erros.	(2) Destacar os pontos fortes e contribuições dos liderados.	(3) Ser ensinável
Competência	✓		
Sinceridade		✓	
Ameaça externa ou pressão de tempo			✓
Cultura organizacional de aprendizagem			✓
Hierarquia organizacional	✓	✓	✓

Fonte: Adaptado de Owens & Hekman (2012)

A variedade de contextos inibidores da humildade descritos por Owens & Hekman (2012) é um alerta para o cuidado que se deve ter em generalizar relações, neste caso a relação entre líderes humildes e resultados organizacionais, e para a necessidade de enquadrar estas relações num contexto, visto que este pode ter “efeitos sutis e poderosos sobre os resultados da investigação”²⁰ (Johns, 2006: 386). Assim, considera-se também fundamental enquadrar os estilos de liderança na cultura nacional, uma vez que esta tem certamente impacto nos estilos de liderança preferidos pelas organizações de cada país.

No próximo capítulo, explora-se como é que a cultura pode ter implicações na eficácia de um estilo de liderança humilde. Para uma melhor compreensão deste ponto aborda-se primeiramente a definição de cultura, as implicações desta na liderança e por fim a implicação desta num estilo de liderança humilde.

²⁰ Traduzido do Original: “(...) can have both subtle and powerful effects on research results” (Johns, 2006: 386)

Capítulo III - Cultura no contexto da liderança

3.1 Definição de Cultura

A palavra cultura foi inicialmente desenvolvida pelos antropólogos, para se referirem aos costumes e rituais de uma sociedade, e mais tarde foi alvo de estudos nas áreas da gestão (Cunha *et al.*, 2016). Identicamente ao conceito de liderança, também o conceito de cultura tem sido alvo de várias definições, não existindo uma definição consensual.

A complexidade à volta do conceito de cultura resulta, em parte, da diversidade de perspectivas e níveis de análise da cultura. Falar de cultura transcultural, organizacional, grupal ou individual, por muito que os conceitos se cruzem, são níveis de análise diferentes (Cunha *et al.*, 2016). Assim é importante esclarecer que o nível de análise do presente estudo é o nível transcultural em que o foco de estudo é “o impacto das variáveis da cultura de cada nação nas características das organizações que nelas atuam” (Cunha *et al.*, 2016: 637). A este nível existem essencialmente dois estudos que se destacam: o modelo de Geert Hofstede (1980) e, mais recentemente, os modelos do projeto GLOBE (projeto fundado em 1993). Ambos destacam a diversidade de contextos e a necessidade de adaptar as teorias à sua envolvência cultural específica e alertam para a possível inexistência de teorias de gestão universal (Cunha *et al.*, 2016).

Hofstede (1991:19) define cultura como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. A cultura é um fenómeno coletivo e consiste nos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos provenientes do ambiente social onde cada indivíduo está inserido (Hofstede, 1991). Já o projeto GLOBE define cultura como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações” (House *et al.*, 1999: 184 citado por Cunha *et al.*, 2016: 621). A cultura não é uma característica dos indivíduos, mas sim de um conjunto de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiências de vida (Hofstede, 1991).

3.1.1 O Modelo de Hofstede

Hofstede (1980) dedicou-se à investigação sobre culturas nacionais procurando analisar como esta pode implicar no funcionamento da sociedade e das organizações. O estudo de Hofstede é considerado a obra de referência no domínio da investigação transcultural (Cunha *et al.*, 2016).

Reconhecendo a complexidade à volta do conceito de cultura, Geert Hofstede, procurou determinar critérios diferenciadores das variadas culturas, tendo concluído que as culturas nacionais poderiam ser caracterizadas de acordo com quatro dimensões: (1) a distância hierárquica; (2) o grau de individualismo (ou de coletivismo); (3) o grau de masculinidade (ou de feminilidade); e (4) o controlo da incerteza (Hofstede, 1980) (Anexo 1).

Estas quatro dimensões foram definidas através de uma combinação de raciocínio teórico e análise estatística recolhidos entre 1967 e 1973 em 40 países à volta do mundo (Hofstede, 1980). Os dados deste estudo, sobre as diferenças culturais entre países, foram obtidos através dos funcionários das diferentes subsidiárias da IBM espalhadas pelo mundo e foram inquiridos trabalhadores de diferentes posições hierárquicas, ou seja, desde os trabalhadores com baixa qualificação até aos gestores de topo. Hofstede (1991) refere que os trabalhadores das companhias multinacionais constituem uma fonte interessante de informação para a comparação de traços nacionais, uma vez que têm muitos pontos em comum, excepto a nacionalidade. Hofstede (1991) conclui que “a comparação entre filiais da IBM mostra assim com grande clareza as diferenças culturais nacionais” (Hofstede, 1991: 288).

Assim, a combinação destas quatro dimensões concede a cada cultura nacional as suas características únicas e distintas das restantes culturas. Mais tarde o autor acrescentou mais duas dimensões ao seu modelo: orientação de longo prazo e indulgência (Cunha *et al.*, 2016). A dimensão: distância ao poder, é aquela que o presente estudo se irá focar por ser a que mais impacto pode ter no estilo de liderança preferido por cada cultura (Hofstede, 1991).

3.2 Implicações da Cultura na Liderança

Com a globalização e a expansão das organizações além-fronteiras, surgem numerosos desafios e oportunidades para a liderança. Com crenças e valores culturais diferentes, há uma maior necessidade de compreender e reconhecer que culturas diferentes podem exigir estilos de liderança diferentes. A eficácia de um líder pode passar por esta sensibilidade e recetividade cultural, que por vezes poderá ser oposta às suas próprias crenças e valores (Jogulu, 2010).

A maneira como o meio social é interpretado é fortemente influenciado pelo *background* cultural do observador. Isto implica que os atributos que são vistos como característicos ou prototípicos para os líderes podem variar fortemente em diferentes culturas (Den Hartog *et al.*, 1999). Para Jogulo (2010) uma das razões para que os estilos de liderança sejam percebidos, avaliados ou implementados de maneira diferente pode ser devido aos diferentes significados e importância que cada cultura tem sobre liderança. De facto, a cultura nacional afeta os comportamentos dos líderes e as reações dos liderados a esses comportamentos, bem como as culturas organizacionais (Cunha *et al.*, 2016). Por exemplo, enquanto em determinadas culturas pode ser necessário adotar uma atitude mais decisiva para se ser visto como um líder, noutras, uma abordagem democrática pode ser um pré-requisito (Den Hartog *et al.*, 1999).

Segundo Hofstede (1980; 1991) um dos aspetos culturais mais relevantes que influenciam o estilo de liderança preferido de cada cultura é a distância hierárquica ao poder. Compreender as diferentes culturas, e em especial esta dimensão, é fundamental para se perceber quais os estilos de liderança que melhor se adaptam a cada ambiente cultural. Por exemplo, numa sociedade de grande distância ao poder é provável que os indivíduos tenham uma atitude menos negativa em relação a um estilo de liderança autoritário. A distância hierárquica ao poder é definida por Hofstede (1991: 42) como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações²¹ de um país, de uma repartição desigual do poder”. O autor, no seu estudo, classificou os países entre baixa distância ao poder e alta distância ao poder tendo atribuído, a cada um destes polos, diferentes significados.

²¹ Segundo Hofstede (1991) as instituições são os elementos fundamentais de uma sociedade (família, escola e comunidade) e as organizações são os diferentes locais de trabalho.

O modelo de Hofstede (1980) atribuiu a Portugal uma classificação de elevada distância ao poder. Pode-se questionar se esta classificação, mais de 40 anos depois de ter sido atribuída, ainda é válida. De facto, umas das críticas feito ao trabalho de Hofstede é precisamente a validade das pontuações atribuídas a cada país nas diversas dimensões em que uma das grandes questões subjacentes a isto é se a cultura pode mudar. Apesar disto, Hofstede (1991) refere que no que diz respeito à dimensão da distância hierárquica, e apesar do aumento do desejo de independência numa larga parte do mundo, este desejo não se tornou numa mudança efetiva face a uma maior igualdade percebida na repartição do poder. Acrescenta ainda que depois do seu estudo em 1972 ninguém apresentou evidências de convergência dos países a uma diminuição das distâncias hierárquicas, nem de uma diminuição das diferenças entre os países. Concluindo que as distâncias hierárquicas observadas em seu estudo ainda refletem a realidade atual (Hofstede, 1991).

Considera-se assim que a classificação de grande distância ao poder atribuída à cultura portuguesa ainda está presente nas organizações em Portugal, sendo esta uma extensão do comportamento que cada indivíduo adquiriu no ambiente familiar e escolar. Tal como menciona Hofstede (1991), antes da chegada ao mercado de trabalho todos nós trazemos padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos, que resultam de uma aprendizagem contínua adquirida maioritariamente no decurso da infância, no âmbito da família e da escola (anexo 2). O reflexo desta dimensão no local de trabalho e a consequente implicação desta na relação entre líderes e liderados é especialmente pertinente para o presente estudo.

Segundo Hofstede (1991), numa cultura de pequena distância ao poder, líderes e liderados consideram-se iguais por natureza, acreditando que os papéis e responsabilidades podem ser mudados com base no esforço individual. A ideia de que o “meu liderado hoje pode ser meu líder amanhã”, é bem aceite. Neste tipo de culturas, dá-se preferência a organizações menos centralizadas com uma pirâmide hierárquica mais achatada onde o sistema hierárquico constitui apenas uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência. Para além disto, as diferenças salariais entre cargos de direção e base são relativamente pequenas e os privilégios para os níveis superiores não são bem vistos (por exemplo, tendencialmente todos usam a mesma casa de banho, parque de estacionamento ou refeitório).

Já numa cultura de grande distância ao poder, o status social, os títulos e posições são levados em consideração, uma vez que estes ditam a maneira como os com menos poder (neste caso, os liderados) lidam com quem tem mais poder (o líder) (Jogulu, 2010). Aqui, os superiores e os subordinados consideram-se desiguais e o sistema hierárquico baseia-se nessa desigualdade. Existe uma maior centralização do poder e as diferenças salariais entre a base e o topo refletem grandes disparidades. O líder ideal aos olhos dos liderados é um autocrata benevolente (Hofstede, 1991). Assim, neste tipo de sociedades a dominação e ostentação de poder podem ser apropriadas para os líderes, ao passo que numa sociedade mais igualitária, os líderes devem enfatizar uma liderança mais igualitária.

É importante referir que estas duas situações descritas correspondem a dois extremos opostos e que a maioria das situações reais situar-se-á entre os dois extremos, tendendo mais para um do que para outro. Mais uma vez, Portugal parece tender mais para a dimensão de grande distância ao poder, tendência esta que terá implicações no estilo de liderança preferido nas organizações portuguesas, nomeadamente, na expressão de um estilo de liderança humilde. No subcapítulo a seguir, exploramos mais aprofundadamente como a dimensão de grande distância ao poder pode impactar na liderança humilde.

3.3 Distância ao Poder e Líderes Humildes

Grupos culturais diferentes têm diferentes conceituações daquilo que são as características mais importantes para uma liderança eficaz (Den Hartog *et al.*, 1999). Pelo que, diferentes culturas podem aceitar, conceituar, ou responder à humildade do líder de diferentes formas (Oc *et al.*, 2015).

Em contextos organizacionais mais hierárquicos (comuns nas culturas de grande distância ao poder) líderes humildes podem ser menos eficazes (Owens & Hekman, 2012). Nestes casos, o reconhecimento por parte do líder dos seus limites pessoais, o destaque dos pontos fortes dos liderados e a utilização de uma abordagem de baixo para cima para solicitar as opiniões dos liderados, pode ser oposta à expectativa que os liderados têm sobre o que deve ser o comportamento de um líder. Esta divergência de expectativas pode fazer com que o líder seja percebido como pouco eficaz resultando num aumento da insatisfação com este (Oc *et al.*, 2015).

Além do mais, nas culturas de grande distância ao poder os liderados esperam que o líder saiba o caminho certo a seguir, esperando que seja o líder a dizer-lhes o que fazer. Nestes contextos, existe uma maior dependência dos subordinados para com o líder e algum receio em expressar desacordo face aos líderes, fazendo com que “a maior parte dos subordinados expressem uma preferência por chefias que decidem de forma autocrática” (Hofstede, 1991:42). Nestes casos, a admissão de limites pessoais, falhas e erros por parte do líder pode ser vista pelos liderados (e pelo líder), não como um ato de humildade, mas sim como uma fraqueza (Rego *et al.*, 2018) podendo o líder ser visto como menos competente para tal cargo.

Posto isto, parece que num contexto de grande distância ao poder os três comportamentos definidos por Owens *et al.* (2013) que caracterizam líderes humildes (reconhecimento, por parte do líder, dos seus pontos fortes e das suas limitações perante a sua equipa, valorização dos esforços e dos pontos fortes da sua equipa e disposição para aprender com a sua equipa) podem nem sempre ser os mais eficazes. Em oposição a este contexto, espera-se que, numa cultura de pequena distância ao poder, líderes humildes tenham um impacto bastante positivo nas organizações. Neste contexto, “onde os empregados não se consideram muito receosos, e as chefias pouco autocráticas ou paternalistas, os empregados manifestam preferência por um estilo consultivo na tomada de decisões” (Hofstede, 1991: 42). Assim, o comportamento de líderes humildes de solicitar a opinião e as ideias dos seus liderados parece ser o mais eficaz para as organizações. Para além disto, neste contexto os liderados e o líder consideram-se iguais por natureza (Hofstede, 1991) fazendo com que o líder seja visto como uma pessoa que, tal como os liderados, também tem dificuldades, dúvidas e comete erros, fazendo com que o processo de admissão de limites pessoais, falhas e erros seja interpretado com maior naturalidade e compreensão.

Deste modo, apesar das evidências relatadas por variados estudos acerca do impacto positivo que líderes humildes podem ter no desempenho dos indivíduos, equipas ou organizações, o enquadramento deste tipo de liderança num contexto cultural não deve ser ignorado ou subestimado. Um exemplo disto, é o estudo de Mittal & Dorfman (2012) que analisaram a medida em que cinco dimensões da liderança servidora (igualitarismo, integridade moral, capacitação e desenvolvimento dos outros, empatia e humildade) são percebidas, por diferentes grupos culturais, como importantes para uma liderança eficaz. No que diz respeito à dimensão da humildade os autores verificaram que o grupo cultural

da Europa Latina, onde está inserido Portugal, considerou a humildade como uma característica menos importante para uma liderança eficaz.

Um dos objetivos da presente investigação prende-se exatamente com este ponto, ao enquadrar o estilo de liderança humilde na cultura portuguesa. Tal como sugere Jogulo (2010), a causa de os estilos de liderança poderem ser percebidos, avaliados ou implementados de maneira diferente em diversas culturas, provém do facto do significado e a importância dada ao conceito de liderança variar entre culturas, refletindo diferentes conceitos de como a realidade deve ser vista e praticada. Esta questão levanta a pertinência de compreender que percepções têm os líderes portugueses sobre a humildade na liderança, principalmente por se enquadrar numa cultura caracterizada por grande distância ao poder onde um estilo de liderança humilde pode ser percecionado como menos eficaz. Esta questão torna-se ainda mais relevante nos países da Europa latina onde a importância dada à humildade como um atributo de liderança eficaz é menor (Mittal & Dorfman, 2012).

No capítulo seguinte apresenta-se os objetivos, as questões de pesquisa e a relevância das mesmas para a presente investigação.

Capítulo IV – Modelo de investigação

4.1 Percepção do impacto das três dimensões da humildade no desempenho

As seguintes questões visam responder ao primeiro objetivo da presente investigação, que passa por compreender que percepção têm, os líderes em Portugal, sobre o impacto da adoção de três comportamentos no desempenho das suas equipas e em que situações os líderes consideram menos importante a adoção dos mesmos. Os três comportamentos são, quando o líder: (1) reconhece os seus pontos fortes, as suas limitações e erros perante a sua equipa; (2) valorizar os esforços e os pontos fortes da sua equipa e elogia-os; (3) está disposto a aprender com a sua equipa, solicita por novas ideias, ouve os conselhos e as opiniões da sua equipa. Estes três comportamentos representam as três dimensões da humildade que Owens *et al.* (2013) definirão como representantes do conceito de humildade.

4.1.1 Percepção da importância da adoção de comportamentos humildes

A caracterização do contexto português de elevada distância ao poder (Hofstede, 1991) e a menor importância dada, pela cultura portuguesa, à humildade como uma componente importante para uma liderança eficaz (Mittal & Dorfman, 2012), pode neutralizar os efeitos positivos de um estilo de liderança humilde.

Neste tipo de contexto os líderes podem ser mais renitentes em adotar comportamentos reveladores de humildade porque para além de não ser estes comportamentos que os liderados esperam de um líder, o próprio líder acredita que o papel dele não é esse. Para além disto, e mesmo que o líder desejasse adotar comportamentos humildes, contextos em que os liderados preferam um líder com um estilo de liderança mais autoritário, a admissão de limites pessoais, o elogio aos liderados ou a solicitação das opiniões a estes, podem não ser os comportamentos mais desejáveis, correndo o risco de o líder ser visto como pouco competente para o cargo que ocupa. Tal como sugere Hofstede (1991) a literatura sobre liderança esquece-se, com frequência, que esta apenas existe como um complemento a uma situação de subordinação. “A autoridade só sobrevive quando correspondida pela obediência” Hofstede (1991:43).

Posto isto, parece que num contexto de grande distância ao poder e onde a importância dada à humildade (num contexto de liderança) é baixa, os três comportamentos definidos

por Owens *et al.* (2013) que caracterizam líderes humildes: (1) autoconsciência, (2) mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros e (3) ser ensinável, podem nem sempre ser os mais eficazes.

Resulta deste contexto de análise a pertinência da seguinte questão de pesquisa:

Questão de pesquisa 1 (QP1): qual é a percepção que os líderes em Portugal têm sobre a importância da adoção dos três comportamentos, que definem o conceito de humildade, para o desempenho das suas equipas? Será que existe algum mais importante que o outro?

4.1.2 Situações em que adotar comportamentos humildes é menos relevante

A recente revisão de literatura sobre liderança humilde no contexto organizacional destacou que entre as questões mais urgentes por responder nos diversos estudos sobre liderança humilde, está a questão sobre que condições ou situações a adoção de comportamentos humildes pode ser prejudicial para o desempenho (Nielsen & Marrone, 2018).

Até à data, conhece-se apenas um estudo, de Owens & Hekman (2012), que explorou os contextos em que líderes humildes poderiam ser menos eficazes. No entanto, e apesar das conclusões bastante pertinentes deste estudo onde os autores identificaram algumas contingências (traços do líder, ameaça externa, pressão de tempo, cultura organizacional de aprendizagem, hierarquia organizacional) ainda existem muitas dúvidas sobre em que situações a humildade pode não ser tão benéfica. Para além disto, a grande maioria dos estudos focam apenas as características positivas e socialmente desejáveis da humildade ignorando que esta também pode ser vista de uma maneira menos positiva (Weidman *et al.*, 2016).

Desta análise resulta a pertinência da segunda questão de pesquisa:

Questão de pesquisa 2 (QP2): Quais as situações em que adotar comportamentos humildes pode ter implicações negativas no desempenho das equipas?

4.2 Noções de humildade e percepção do impacto de líderes humildes

As seguintes questões visam responder ao segundo principal objetivo desta dissertação que passa por compreender que noções têm os líderes em Portugal sobre a humildade e, mais especificamente, sobre líderes humildes e o respetivo impacto que estes podem ter nas organizações.

4.2.1 Compreensão do conceito de humildade

Tem sido apontado por alguns autores que a falta de consenso acerca do conceito de humildade pode ser uma das causas para a escassez de estudos empíricos sobre a humildade na liderança (Oc *et al.*, 2015; Rego *et al.*, 2017b). De facto, este tem sido um dos pontos mais debatidos nos estudos de liderança humilde por ter implicações diretas nos resultados dos mesmos.

A mais recente revisão de literatura sobre líderes humildes de Nielsen & Marrone (2018), considerou as dimensões da humildade de Owens *et al.* (2013) como as que melhor representam o conceito de humildade. No entanto, e proveniente desta falta de consenso geral sobre o conceito de humildade, os líderes em Portugal podem não ter uma noção clara deste conceito nem do que significa ser um líder humilde. Mais, influenciados pelo contexto cultural português de menor aceitação da humildade para uma liderança eficaz (Mittal & Dorfman, 2012) os líderes em Portugal possivelmente ainda associam a humildade a baixa autoestima (Tangney, 2000), a uma fraqueza pessoal ou a uma característica menos favorável em líderes organizacionais (Exline & Geyer, 2004).

Posto isto, e de modo a esclarecer e a difundir corretamente o conceito de líder humilde, considera-se crucial compreender primeiro que concepções têm os líderes em Portugal sobre humildade e, mais especificamente, sobre líderes humildes.

Assim consideram-se pertinentes as seguintes questões:

Questão de pesquisa 3 (QP3): Como definem, os líderes em Portugal, a humildade? Que comportamentos associam a líderes humildes?

4.2.2 Percepção sobre o impacto que líderes humildes têm no desempenho

São diversos os estudos empíricos que fornecem suporte para se considerar a humildade como uma qualidade positiva e produtiva para os indivíduos, equipas e organizações (Nielsen & Marrone, 2018). No entanto, e apesar da pertinência destas conclusões e do diverso trabalho empírico sobre líderes humildes, são raros os estudos que exploraram as concessões que os líderes têm sobre esta matéria.

Tal como mencionado anteriormente, a menor aceitação da humildade para uma liderança eficaz, por parte da cultura portuguesa, pode estar associada a uma má conceituação da humildade por parte dos líderes em Portugal. Esta má conceituação poderá também

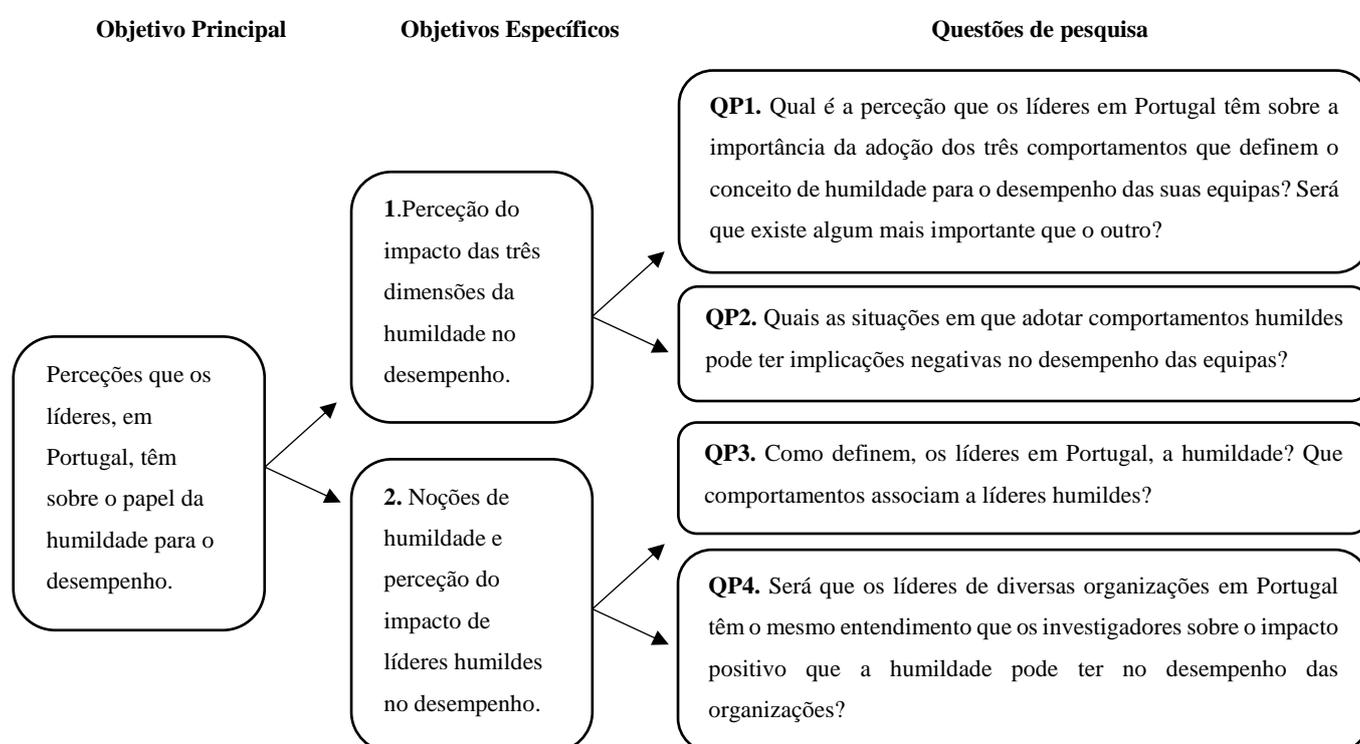
influenciar a visão que os líderes poderão ter sobre o impacto positivo (relatado nos diversos estudos) de líderes humildes nas organizações.

Por fim, considera-se de extrema relevância compreender que conceituações têm os líderes sobre a humildade e que percepções têm sobre o impacto que esta pode ter nas organizações, isto porque caso a humildade seja má percebida pelos líderes em Portugal, dificilmente estes irão adotar comportamentos humildes. Esclarecer o conceito de humildade é fundamental para que se possa difundir corretamente este novo estilo de liderança pelas organizações.

Considera-se assim pertinente a última questão de pesquisa:

Questão de pesquisa 4 (QP4): Será que os líderes de diversas organizações em Portugal têm o mesmo entendimento que os investigadores sobre o impacto positivo que a humildade pode ter no desempenho das suas equipas?

Figura 2 - Esquema do modelo de investigação



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo V – Metodologia de investigação

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de investigação utilizada neste estudo de modo a dar a conhecer todos os aspetos que guiaram as decisões relacionadas com o método da presente investigação.

5.1 Opções Metodológicas

Este estudo possui uma dimensão exploratória, visto tratar-se de um tema recente e pouco estudado, principalmente em Portugal. Do que se teve acesso, este será o primeiro a explorar quais são as percepções que os líderes em Portugal têm sobre o papel da humildade para o desempenho das suas equipas. Assim sendo, entendeu-se que a melhor maneira de alcançar o objetivo da presente investigação seria através de um estudo qualitativo uma vez que este dá uma maior ênfase à interpretação dos fenómenos. Tal como sugere Vilelas (2017: 163) “a investigação qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem”.

A recolha de dados passou pela realização de 19 entrevistas semiestruturadas que constituíram uma amostra não-probabilística por conveniência. O processamento dos dados passou por uma análise de conteúdo rigorosa.

5.1.2 Técnica de recolha de dados

O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala, tendo como objetivo compreender os valores, as práticas, as lógicas de ação, as crenças, os hábitos, as atitudes e as normas culturais que asseguram aos membros de um grupo ou de uma sociedade a atuação do quotidiano (vilelas, 2017).

Esta investigação teve por base um conjunto de dados primários²² obtidos através de entrevistas semiestruturadas. Esta maneira, eleita para capturar a “palavra” dos líderes

²² Os dados primários são todos aqueles dados que o investigador obtém diretamente da realidade, recolhendo-os com os seus próprios instrumentos (Vilelas, 2017).

envolvidos no estudo, justifica-se pelo facto de esta não seguir um modelo rígido, ou seja, apesar da existência de um guião de entrevista que canaliza os entrevistados para o tema em estudo, existe liberdade para que o entrevistado desenvolva as respostas segundo a direção que considerar mais adequada. Esta abordagem permitiu explorar melhor determinados assuntos e integrar diferentes perguntas (de interesse para o estudo) consoante o desencadear das diferentes entrevistas. Para além disto, a entrevista traduz-se na melhor maneira de captar as condutas, opiniões, desejos, atitudes e expetativas (Vilelas, 2017) dos líderes.

5.1.3 Participantes

Este estudo teve por base uma amostra não-probabilística²³ por conveniência, ou seja, a amostra foi constituída de acordo com a disponibilidade dos indivíduos abordados, neste caso, foram selecionados líderes portugueses, de diversas organizações e que estivessem, na altura da entrevista, a liderar equipas em Portugal.

O universo deste estudo é constituído por 19 líderes portugueses, a trabalhar e a liderar equipas em Portugal, de várias empresas localizadas no distrito de Lisboa (com exceção a uma empresa localizada no distrito de Braga) a operar em diversos setores de atividade: indústria (n=3); comércio (n=5); serviços (n=11). Das empresas intervenientes no estudo: 63,16% são PME e a maioria pertence ao setor privado (84,21%).

Dos 19 líderes entrevistados a maioria pertence ao sexo masculino (57,89%). A classe etária modal entre os entrevistados (31,58%) é a entre 41 e 50 anos, sendo que a média de idades se situa nos 42 anos. Quase todos os entrevistados apresentam uma formação académica de nível superior (89,47%). Os participantes representam diferentes níveis organizacionais: líderes de primeira linha (n=9), líderes intermédios (n=4), líderes de topo (*CEO*) (n=6) e, em média, tinham cerca de 14 anos de experiência em liderar equipas (apêndice 1).

²³ Nas amostras não-probabilísticas, os vários elementos da população não possuem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra, não sendo, assim, uma amostra representativa da população, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas e não podem ser generalizados à população em geral.

5.1.4 Procedimento

Uma das etapas mais cruciais de toda a investigação prende-se com o planeamento da entrevista e com a construção do respetivo guião. Foi com especial atenção que se elaborou o guião de entrevista garantindo que a recolha dos dados iria de encontro aos objetivos da presente investigação.

O guião (apêndice 2) foi organizado em dois grupos temáticos, em que no primeiro grupo as questões estavam voltadas para a concretização do primeiro objetivo da presente investigação (perceção do impacto das três dimensões da humildade no desempenho) e no segundo voltadas para a concretização do segundo objetivo (noções de humildade e perceção do impacto de líderes humildes no desempenho).

Os entrevistados foram contactados por email, onde lhes foi proposta a participação num estudo em que o objetivo seria perceber quais as suas opiniões, baseadas nas suas experiências enquanto líderes, sobre a adoção de determinados comportamentos de liderança. É importante ressaltar que nem no email que os entrevistados receberam para participarem no estudo, nem na primeira metade da entrevista, foi mencionado que se estaria a estudar a humildade/líderes humildes. Esta opção adotou-se de modo a tentar reduzir uma das principais limitações da entrevista, isto é, a carga subjetiva de interesses, preconceitos e estereótipos dos entrevistados que poderão levar a respostas idealizadas, distorcidas, melhoradas ou aperfeiçoadas (Vilelas, 2017). As entrevistas foram todas realizadas num local e data escolhido pelos entrevistados.

No início das entrevistas, foi explicado que se estava a estudar três tipos de comportamentos e foi entregue uma folha A4 com os mesmos, de modo a que durante toda a entrevista os entrevistados tivessem sempre em mente estes comportamentos e pudessem lê-los sempre que necessitassem. Os três comportamentos explicados foram, quando o líder: (1) reconhece os seus pontos fortes, as suas limitações e erros perante a sua equipa; (2) valoriza os esforços e os pontos fortes da sua equipa e elogia-os; (3) está disposto a aprender com a sua equipa, solicita novas ideias, ouve os conselhos e as opiniões da sua equipa. Os três comportamentos em questão são as três dimensões de Owens *et al.* (2013) que formam o núcleo conceitual da humildade. Claro que, pelas razões já mencionadas, não foi dito que estes comportamentos definem um líder humilde. Mesmo sem os entrevistados saberem que estariam a falar de líderes humildes, de modo a não condicionar respostas (com os preconceitos que cada um dos entrevistados teria

sobre a definição de um líder humilde), quis se perceber qual era a importância que estes dariam a cada uma das dimensões da humildade, se algum destas dimensões seriam mais relevante para o desempenho e se a adoção de cada um daqueles comportamentos, numa determinada situação, poderia ser menos benéfico para o desempenho das equipas. Após serem ouvidas as opiniões sobre as três dimensões da humildade, questionou-se os entrevistados a respeito das definições que tinham sobre a humildade e que impacto consideravam que um estilo de liderança humilde poderia ter no desempenho das suas equipas.

No final, foi explicado o tema do estudo e o objetivo do mesmo. Foi também dado a conhecer aos entrevistados qual era a definição de um líder humilde (segundo Owens *et al.*, 2013). As entrevistas duraram em média 50 minutos e foram todas gravadas, após a autorização dos participantes e de ter sido garantido a total confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes e das respetivas empresas.

5.1.5 Técnica de tratamento da informação

Foi realizada uma análise de conteúdo à informação recolhida. A análise de conteúdo visa ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação dos dados e proporciona uma análise crítica em relação ao conteúdo escrito (Vilelas, 2017), neste caso às entrevistas.

Numa primeira fase, todos os 19 registos de áudio foram transcritos na íntegra para texto²⁴ escrito, constituindo o *corpus*²⁵ para posterior análise de conteúdo.

Após a constituição do *corpus*, seguiram-se as operações de definição de categorias. Segundo Vala (2005), a constituição das categorias pode ser feita *a priori*, *a posteriori* ou combinando estes dois processos. Na presente investigação, a definição das categorias combinou os dois processos. Parte das categorias foram definidas *a priori* com base na revisão de literatura efetuada. Outra parte das categorias foi definida *a posteriori* como base nos dados recolhidos nas entrevistas.

²⁴ Por motivos de confidencialidade, as transcrições das entrevistas não fazem parte dos documentos anexados na presente dissertação.

²⁵ O *corpus* corresponde ao conjunto de documentos que serão objeto da análise de conteúdo. Neste caso, representa o conjunto das 19 entrevistas.

A análise das entrevistas passou primeiramente por um processo de codificação do *corpus*, que posteriormente foi organizado em categorias, subcategorias e sub-subcategorias. Para um processo de categorização mais fidedigno e de modo a minimizar os erros de codificação, foi criado um dicionário de categorias (apêndice 3) utilizado para qualificar cada segmento das entrevistas de acordo com a sua pertinência para os objetivos do estudo. O dicionário foi dividido em dois grandes temas que vão de encontro aos objetivos e questões de pesquisa da presente investigação. O primeiro tema explora as percepções do impacto das três dimensões da humildade no desempenho (objetivo número 1 deste estudo) e emerge em seis categorias. Já o segundo tema explora as noções de humildade e percepções do impacto de líderes humildes no desempenho (objetivo número dois do estudo) e emerge em duas categorias. Estas categorias foram divididas em subcategorias e em alguns casos em sub-subcategorias de modo classificar todo o texto de forma legível, comparável e sistemática entre todos os entrevistados.

As categorias foram definidas através de uma análise temática, ou seja, codificou-se segmentos das entrevistas correspondentes a um dado tema. Esta análise permite descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a informação contida nas entrevistas em que a presença ou frequência de aparição podem significar algo para o objetivo analítico do presente estudo (Bardin, 2014). Visto que a análise temática é geralmente usada para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores, entre outros (Bardin, 2014) considerou-se esta técnica como a mais adequada para a codificação das entrevistas.

De modo a garantir que a codificação do *corpus* fosse a mais homogénea, fidedigna e válida possível, foi adotado o procedimento sugerido por Bryman (2008): intra-codificadores. Isto é, as entrevistas foram codificadas pelo mesmo investigador em dois períodos de tempo diferentes.

Após a finalização deste processo de codificação e categorização prosseguiu-se, para a análise e respetiva interpretação dos resultados.

Capítulo VI – Apresentação dos resultados

6.1 Percepção dos líderes sobre as três dimensões da humildade

Com a primeira questão de pesquisa pretende-se explorar que percepções os líderes portugueses têm sobre a importância da adoção dos três comportamentos que definem humildade segundo Owens, Johnson & Mitchell (2013) no desempenho das suas equipas²⁶ e se estes consideram que algum destes comportamentos é mais importante que outro. É importante reforçar uma vez mais que, na altura da entrevista em que os comportamentos estão sobre debate, não é mencionado que se estaria a estudar humildade, nem que os três comportamentos em análise representavam o conceito de humildade.

De um modo geral, os entrevistados focaram-se nos três comportamentos de maneira idêntica, dando apenas um ligeiro maior foco ao primeiro comportamento (reconhecer os pontos fortes, limites pessoais e erros perante a equipa), representando 40,0% das referências totais²⁷ das opiniões sobre estes três comportamentos, do que ao segundo comportamento (valorização da equipa) com 28,6% do total e terceiro comportamento (ser ensinável) com 31,4% do total (apêndice 4).

No que diz respeito ao primeiro comportamento (reconhecer os pontos fortes, limites pessoais e erros perante a equipa) verificou-se que os entrevistados se focaram mais na parte do reconhecimento dos limites pessoais e erros do que na parte de reconhecer os pontos fortes. Do total de referências ao primeiro comportamento, a maioria (72,5%), são de opiniões dos líderes sobre o reconhecimento de limites pessoais e erros perante a equipa. De facto, verificou-se uma tendência geral para os entrevistados se posicionarem perante estes comportamentos de maneira independente, nomeadamente entre: **reconhecer pontos fortes** e **reconhecer limitações e erros**. Posto isto, a análise desta dimensão será dividida em dois.

²⁶ No apêndice 5 pode-se observar as distribuições das opiniões sobre os três comportamentos em análise.

²⁷ Uma referência corresponde a um segmento de texto, retirado das entrevistas, que mediante a sua pertinência foi selecionado para a análise de conteúdo. Estes pode representar uma linha, uma frase ou um parágrafo (Vilelas, 2017).

Reconhecer limitações e erros

O comportamento de **reconhecer limitações e erros** foi, de facto, o que suscitou maior discussão. No geral, os entrevistados (18 dos 19) consideraram positivo para o desempenho das equipas reconhecer limitações e erros perante as mesmas.

Cinco entrevistados julgaram (e.8; e.9; e.11; e.14; e.18) que adotar este comportamento tinha efeitos positivos no crescimento do líder e da equipa e na aprendizagem destes: “*nós conseguimos crescer com a equipa quando assumimos que há coisas que não sabemos e é preciso ter a coragem para dizer: isto eu não sei, sabes melhor que eu, ensina-me que é para eu também chegar lá e crescermos em conjunto*” (e.9).

Foi referido também (por 3 líderes: e.1; e.7; e.15) que seria uma forma de ajudar a equipa a compreender onde podem ajudar o líder “*reconhecer as limitações para além de dar uma ideia de humildade que eu acho que é preciso, (...) ajudam as pessoas a perceber onde é que nós precisamos de ajuda como líderes e onde é que essas pessoas podem constituir um ponto forte em complemento das nossas limitações*” (e.15), ou ainda uma maneira de ajudar a equipa a superar os seus obstáculos e aproximá-los do líder (3 entrevistados: e.6; e.16; e.17), “*pode-se usar limitações, quando a pessoa cai em depressão, quando a pessoa está numa zona já de desmotivação, a achar que não consegue fazer as coisas, acho que podemos dizer que nós também já passamos por isso, podemos relatar as dificuldades que já tivemos*” (e.16); “*reconhecer as limitações eu acho até, no meu ponto de vista, que seria até uma forma de aproximação com as pessoas, porque todos temos, não há ninguém que não tenha*” (e.17).

Foi ainda mencionado (2 entrevistados: e.4; e.5) que a admissão de limitações e erros por parte do líder faz com que os liderados se sintam mais à vontade para adotarem também eles este comportamento. “*É importante porque se eu adotar este comportamento à frente da equipa eles próprios vão se sentir mais à vontade para o fazer também*” (e.5).

Houve ainda 5 entrevistados (e.2; e.10; e.12; e.13; e.19) que afirmaram apenas que reconhecer erros e limitações era positivo não apresentando nenhuma justificação.

Porém, apesar destes 18 entrevistados terem mencionado que reconhecer limitações e erros poderia ser positivo, as opiniões sobre este comportamento não foram de todo lineares, tornando-se por vezes contraditórias, uma vez que 12 destes 18 entrevistados (13 no total) levantaram dúvidas sobre os resultados e sobre a aplicabilidade deste comportamento.

Entre estes 13 líderes, 4 (e.3; e.4; e.5; e.15) consideraram que reconhecer limitações poderia não ser tão positivo para o desempenho uma vez que podia deixar as equipas inseguras ou com falta de confiança. *“Frente à equipa não costumo fazê-lo para não os deixar inseguros... acho que um líder tem de mostrar confiança, mesmo que não saibas, tens de mostrar confiança. Se mostras que estás inseguro, essa má energia passa para a equipa toda e depois ninguém está seguro. Acho muito importante mostrar sempre confiança. Não podemos demonstrar insegurança para a equipa”* (e.5); *“eu acho que as equipas perante as limitações podem ficar um pouco menos confiantes”* (e.15).

Foi também referido por alguns elementos [4: e.1; e.8; e.16; e.19 entre os 13] que não era comum o líder dizer diretamente aos membros da equipa que tem alguma limitação considerando que, por exemplo, quando delegam alguma tarefa já está implícito que o líder não pode ou não sabe fazer aquilo. *“Obviamente que as chefias nunca dizem dessa parte, não é, as chefias nunca dizem: não sei fazer isto, as chefias nunca dizem desta forma, as chefias dizem, nós vamos especializar-nos nisto e quero que tu sejas o responsável por isto. (...) A forma como é dita, se calhar não é dita desta forma, não é dito: você sabe mais do que eu. (...) eu acho que isto tem a ver com uma componente linguística, tu não vais dizer a um colaborador, tal como uma chefia intermédia não vai dizer a um colaborador, eu não sei fazer isto ensina-me, ok.”* (e.8); *“Mas também não digo: “eu não sei fazer isto”, assim. O delegar tarefas e fazer essa gestão é um próprio reconhecimento da pessoa de que necessita e que não tem tempo, ou não sabe e sabe que é necessário fazê-lo. Quando delegamos já estamos a pressupor que precisamos de ajuda, um líder não tem de saber tudo”* (e.16).

Foi também mencionado por dois entrevistados (e. 14; e.17) (entre os 13) que o líder, ao reconhecer erros e limitações, poderia enfraquecer a sua posição ou ser visto pelos liderados como menos competentes para o cargo que ocupam, *“a ideia que eu tenho é que as pessoas podem achar que o gestor, ao reconhecer as suas limitações, as pessoas pensam que afinal, se calhar, não é tão competente como devia de ser para ser gestor”* (e.17).

Para além disto, foi mencionado por cinco entrevistados (e.10; e.11; e.15; e.17; e.19) (dos 13) que estes sentiam alguma dificuldade em reconhecer limitações perante os outros, sendo que três (e.11; e.15; e.19) deles consideraram mais fácil reconhecer limitações perante os mais novos do que perante os mais velhos, principalmente quando ainda não

tinham tido tempo de mostrar resultados ou competência. “[acerca de reconhecer limitações] *é mais fácil perante os mais novos do que perante os mais antigos. (...) uma pessoa tem logo que saber tudo exatamente e então essa é uma parte limitativa. Isto tem que se trabalhar com as pessoas diariamente, para dar a volta. Tem que se mostrar claro às pessoas, tem que se mostrar competências, tem que se mostrar resultados para também as pessoas acreditarem no líder e conseguirem segui-lo*” (E.11).

Por fim, esta dificuldade em reconhecer limitações foi também relacionada com a cultura portuguesa, tendo quatro entrevistados (e.6; e.8; e.10; e.16) (entre os 13) mencionado que, em Portugal, não era muito fácil reconhecer fraquezas perante os outros: “*Acho que tem muito haver com o que aconteceu politicamente, em que houve uma cultura muito instaurada em que os chefes dizem-te como é que tu tens de fazer e tu tens de obedecer, e foi criado muito essa cultura, ou seja, houve um distanciamento enorme entre as pessoas que estão a gerir e as pessoas que estão efetivamente a fazer o seu trabalho, tanto que há uma percepção que estão sempre há espera que o chefe os lixe, que o chefe se aproveite das pessoas. (...) E normalmente nós temos alguma vergonha em falar das nossas limitações porque não te queres mostrar inferior aos outros, e depois se ainda desconfias dos teus chefes, então claramente que não queres admitir fraquezas*” (e.6); “*eu julgo que em Portugal nós temos alguma dificuldade em assumir, perante os outros, as nossas fraquezas*” (e.16).

Tabela 5 - Tabela resume dos possíveis efeitos positivos e negativos para o desempenho aquando a admissão de erros e limitações por parte do líder

Efeitos Positivos no Desempenho	Efeitos Negativos no Desempenho
<ul style="list-style-type: none">• Promove o crescimento e aprendizagem do líder e da equipa• Promove uma melhor distribuição de tarefas	<ul style="list-style-type: none">• Pode promover insegurança ou falta de confiança nos liderados
<ul style="list-style-type: none">• Promove uma melhor relação entre líder e liderado• Ajuda os liderados a admitir erros e a aceitá-los como parte normal do processo de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• O líder pode ser visto como incompetente fragilizando a sua posição

Fonte: Elaboração do autor

Reconhecer pontos fortes

O comportamento de **reconhecer pontos fortes** perante os outros, tal como já mencionado, não foi alvo de muita atenção pelos entrevistados, representando apenas 11,0% do total das referências sobre as percepções dos líderes sobre o impacto, no desempenho, dos comportamentos em análise. Acerca deste comportamento, nove líderes (e.2; e.3; e.4; e.8; e.10; e.13; e.14; e.15; e.18) consideraram positivo reconhecer pontos fortes perante a equipa, três líderes (e.1; e.7; e.19) mencionaram que não precisavam de o fazer, visto que a própria equipa sabia da sua competência e pontos fortes e dois líderes (e.6; e.16) consideraram que se devem reconhecer, mas não de uma forma a diminuir os outros. Os restantes cinco líderes (e.5; e.9; e.11; e.12; e.17) não mencionaram nada sobre este ponto.

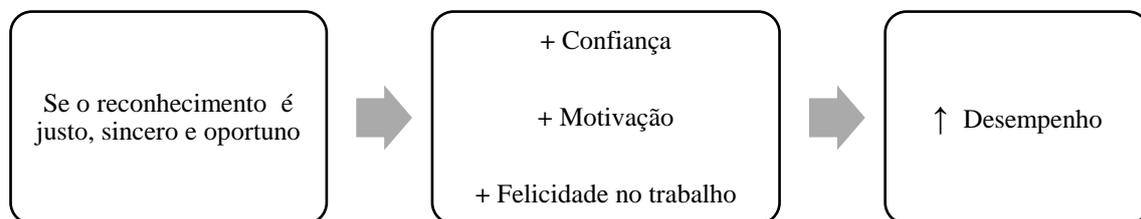
Valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros

Relativamente à segunda dimensão de Owens e colegas (2013): **valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros**, todos os 19 líderes entrevistados consideraram positivo para o desempenho a adoção deste comportamento. Comumente, os entrevistados proferiram afirmações como: *“muito, muito, acho muito importante e faço isso”* (e.10) ou *“regra geral acho que o reconhecimento é sempre positivo”* (e.16). Alguns dos líderes entrevistados afirmaram ainda que, ao valorizarem as suas equipas, estas sentiam-se mais: confiantes (3 entrevistados - e.2; e.8; e.18) *“valorizar os pontos fortes das pessoas ajuda-as a elas próprias também a alavancar e a saírem da sua zona de conforto, ganharem também autoconfiança e deixarem as inseguranças de lado”* (e.2), motivadas (8 líderes - e.2; e.5; e.6; e.7; e.9; e.15; e.16; e.17) *“isto afeta obviamente a motivação da pessoa, e uma pessoa que está motivada vai se esforçar muito mais para conseguir alcançar os seus objetivos”* (e.6) e felizes na realização do seu trabalho (3 líderes - e.8; e.16; e.19) *“valorizar é.... quer dizer é aquilo que nos faz continuar depois a estar felizes e bem. E também nos dá vontade de continuar a ser melhor (...) acho que é muito importante valorizar”* (e.19).

Contrariamente ao primeiro comportamento, neste verificou-se uma maior certeza e acordo acerca da positividade do mesmo. Neste ponto da conversa, as opiniões divergiram, não na dúvida sobre a importância da adoção deste comportamento, mas sim sobre a frequência ou o momento em que este deveria ser praticado.

Assim, apesar dos 19 entrevistados concordarem com a importância da adoção deste comportamento, nove (e.1; e.2; e.4; e.5; e.9; e.10; e.12; e.14; e.15) mencionaram que este teria de ser justo e sincero, isto é, deveria apenas elogiar-se o trabalho ou esforço que foi além daquilo que era esperado de determinado indivíduo, caso contrário, banalizar-se-ia o elogio. Afirmações como: *"deve-se elogiar quando eles fazem um esforço para além daquilo que seria normal, ou quando conseguem um desempenho ou objetivo que era difícil conseguirem"* (E.1) ou *"acho que é sempre bom elogiar quando de facto é uma coisa relevante, acho que sim, quando é uma coisa do dia a dia não, porque senão o elogio torna-se uma coisa banal e não tem o efeito que se pretende. Mas quando são coisas relevantes, acho que se deve sempre elogiar"* (E.10) ou ainda *"a questão de reconhecer os pontos fortes do outro, é fundamental. Mas tem de ser genuíno, isto é, eu não posso dizer só porque sou simpático: bom trabalho, porque tu, à segunda, achas: bom trabalho do que?"* (E.14) demonstram isso mesmo.

Figura 3 - Efeito positivo no desempenho da adoção do segundo comportamento



Fonte: Elaboração do autor

Abertura à aprendizagem, a novas ideias e ao conselho dos outros (ser ensinável)

Quanto à última dimensão em análise, e similarmente à anterior, todos os 19 líderes afirmaram ser positivo para o desempenho ouvirem as ideias ou opiniões dos seus colaboradores. De todos os comportamentos em estudo, este último comportamento foi aquele onde se verificou uma maior dispersão de opiniões, não face à concordância da positividade deste comportamento no desempenho, mas sim perante as justificações do porque ser positivo para o desempenho das equipas ou organização, o líder promover este comportamento.

Das diversas opiniões que relataram os benefícios do líder estar disposto a ouvir os conselhos e opiniões dos seus liderados, dois (e.5; e.9) afirmaram que adotar este comportamento promovia não só o crescimento do líder como também dos liderados, *“acho importante, sem dúvida, porque eu quero que eles saibam que a opinião deles é importante, mesmo que estejam abaixo de mim, a opinião deles conta muito para todos, conta muito para o crescimento de toda a gente, para o meu próprio crescimento”* (e.5). Outros três líderes (e.3; e.14; e.17) relataram ainda que era uma forma de aprender, melhorar ou mudar processos, métodos e técnicas de trabalho, *“nós temos que estar sempre atentas àquilo que cada um tem para dizer sobre o seu trabalho e sobre a forma diferente e até melhor de fazer as coisas. Portanto é muito importante ouvirmos aquilo que eles têm para nos dizer e, em conjunto, podermos melhorar, dentro daquilo que nos é possível melhorar ou mudar (...) é muito importante ouvir as ideias das pessoas, coisa diferentes, coisas novas que ouvirem noutros serviços, (...) e que trazem novas ideias e novos modos de trabalhar e novos métodos. É muito importante aceitar”* (e.17).

Foi mencionado ainda que ouvir os colaboradores permite cumprir os objetivos de uma forma mais eficaz (1 entrevistado) *“deve-se ouvir as pessoas para se saber se há uma melhor forma de cumprir o objetivo”* (e.1) e entregar um melhor produto ou serviço ao cliente final (1 líder), *“eu tenho a minha visão, e eu sei o que sei, e a outra pessoa vai ter outra visão e vai saber coisas diferentes, mesmo de uma ótica de entregar um produto ou serviço ao cliente, a nossa oferta vai ser melhor quanto maior for o input que lá estiver e isso deve ser tido em conta por todos os membros”* (e.19).

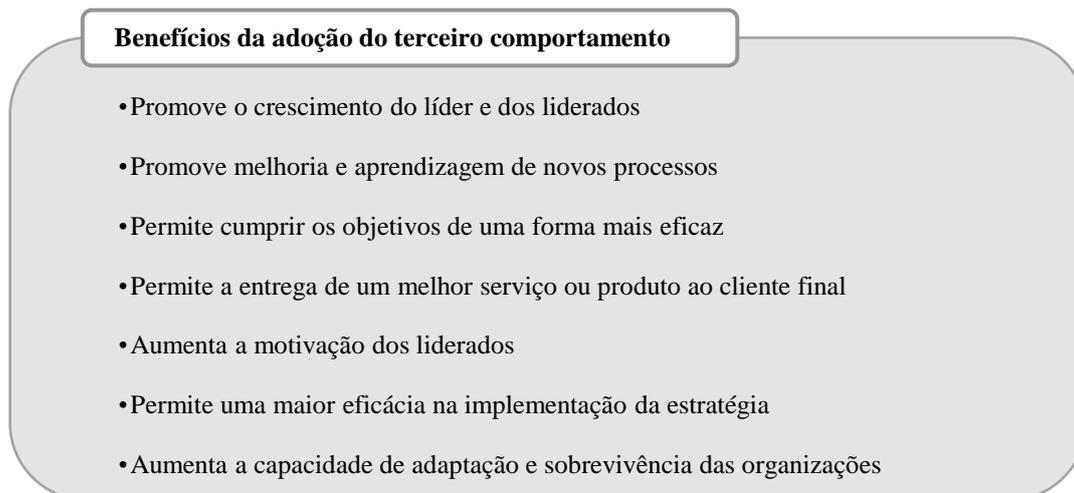
Este comportamento foi também associado ao aumento da motivação dos colaboradores e ao maior envolvimento destes para com a organização por 3 entrevistados (e.7; e.11; e.19), *“se as pessoas sentirem autonomia, se se sentirem valorizadas, se sentirem que as suas ideias contam, é muito mais fácil que essas pessoas estejam motivadas e que tenham vontade de trabalhar e que percebam que o seu trabalho não é das nove às cinco, mas é o que for preciso, e trabalham melhor, mais bem-dispostas. E essa é uma maneira diferente de gerir pessoas”* (e.7).

Dois entrevistados (e.8; e.11) referiram ainda que a adoção deste comportamento permitia uma maior eficácia na implementação das estratégias da empresa uma vez que, os colaboradores, ao se sentirem enquanto parte envolvida, mais facilmente implementam a estratégia delineada. *“Normalmente ouço os colaboradores antes de tomar decisões, até*

porque eu não posso avançar para uma alteração estratégica da empresa se eu não tiver os colaboradores comigo, porque não sou eu que as vou fazer” (e.8); “se nós impusermos, e lançarmos um tema: agora faz-se assim e assado... não é tão bem aceite. Se nós envolvermos as pessoas (...) se fizermos um brainstorming, mesmo lançando as nossas ideias após a discussão das ideias dos outros, muito mais rapidamente as coisas estão implementadas” (e.11).

Por fim, este comportamento foi ainda associado, por 2 líderes (e.7; e.16), a uma maior capacidade de adaptação e sobrevivência das organizações, principalmente nos dias de hoje, onde nada é estático e a mudança está presente no dia a dia das mesmas. *“Solicitar novas ideias é crucial, a minha preocupação quando eu contrato pessoas para a minha equipa é ter pessoas diferenciadas, é ter uma equipa multidisciplinar porque se eu tiver à minha frente pessoas todas iguais, todas elas vão debitar as mesma ideias... o mundo está sempre a mudar, os nossos clientes estão sempre a mudar (...) se calhar tenho alguma dificuldade para lidar com uma coisa que foi imposta por um cliente que já não é o meu padrão e se calhar na minha equipa tenho pessoas que dão uma ideia belíssima. (...). Isto é o que faz com que as empresas não estagnem e não morram, é a capacidade de nós sabermos quando estamos a mais, de nós sabermos que não temos a capacidade para gerir tudo e que precisamos das pessoas” (e.16).*

Figura 4 - Benefícios da solicitação, por parte do líder, de novas ideias e conselhos aos liderados



Fonte: Elaboração do autor

Para além disto, e apesar de todos os líderes terem considerado que ouvir as opiniões e ideias dos seus colaboradores é positivo para o desempenho destes e conseqüentemente

para o desempenho da organização, verificou-se que a adoção deste comportamento é entendida pelos entrevistados enquanto particularmente sensível ao contexto, sendo mencionadas questões relacionadas ao tipo de trabalho e de trabalhadores.

Nas empresas de serviços (correspondente 57,89% da amostra do presente estudo) foi retratada a noção que o tipo de trabalho já pressupõe o envolvimento das ideias e opiniões dos colaboradores e que os próprios sabem, e sentem, que parte do seu trabalho passa exatamente por isso. Por exemplo em consultoras: *“muito concretamente as empresas derivam dos seus clientes. Quem está nos clientes não sou eu, são os consultores [liderados]. Por isso, se eles estão nos clientes, eles é que sabem o que é que o mercado quer. Uma coisa é o que eu acho que o cliente quer, outra é aquilo o que o cliente quer, o que eu acho que o cliente quer já não vende, quem esta junto do cliente é que tem de perceber o que o cliente quer ou não”* (e.8), num serviço jurídico, *“É muito importante, e principalmente nesta área (...) nós damos muitos pareceres, muitas vezes sobre o mesmo tipo de matérias, e, portanto, é importante que haja uma linha sempre comum (...). E, portanto, isso implica conversarmos, isso implica que haja uma doutrina aqui dentro que é seguida... isso implica partilha, este tipo de trabalho força esta partilha”* (e.10), ou num serviço de saúde *“há coisas que os médicos fazem... as enfermeiras têm outro tipo de papel no tratamento do doente, e nós [os médicos] muitas vezes temos de saber o que as enfermeiras acham e elas próprias é que nos vêm avisar do estado clínico do doente (...) não é uma pessoa que diz: olha isto faz-se assim”* (e.18).

Já na indústria, e apesar da baixa representatividade deste tipo de trabalho no presente estudo (15,8% da amostra), foram reportadas algumas nuances no que diz respeito a adoção deste último comportamento.

Dos 3 líderes (do meio industrial) entrevistados, um revelou que apesar de considerar benéfico para o desempenho das organizações que os líderes solicitem as ideias e opiniões dos seus colaboradores, considera que, no seu contexto, adotar este comportamento não é uma tarefa fácil, considerando que tal poderia relevar-se prejudicial para o desempenho. *“[Sobre a solicitação de ideias e opiniões aos seus colaboradores] fundamental, embora... portanto, a resposta é sim, mas atendendo ao nível de qualificação muito fraco, atendendo à falta de competências por um lado e à falta de atitude por outro (...) com certeza que sim, que devo dar oportunidade, os meus colegas [liderados] de forma geral são estimulados até com alguns momentos que criamos na empresa, até para,*

precisamente, estimular este comportamento. Mas as pessoas têm muita dificuldade em dar o primeiro passo, porque, lá está, como a sua atitude a nível da coragem, da iniciativa, das suas ideias são fracas. (...) No meu caso, na minha empresa, adotar o terceiro comportamento seria prejudicial para eles porque não é fácil com o tipo de colegas que eu tenho lá... estamos a falar de pessoas, por isso temos de ter algum cuidado a falar sobre isto. Não seria fácil fazer isto com estas pessoas pela história que elas têm, pelos traumas que elas têm [refere-se aos colaboradores com 40, 50 e até 60 anos de idade que trabalharam a vida toda em diversas fábricas, num contexto antiquado, muito rígido e de más condições de trabalho], é muito difícil, seria muito difícil, e eu não tenho tempo para fazer isso, eu posso tentar fazer isso, e tento, (...) mas eu não consigo fazer isto com todos porque senão a empresa, entretanto, enquanto andamos preocupados em criar pedagogias e processos de liderança e de interação entre as equipas, a empresa desapareceu. E depois nem melhoramos as pessoas e já nem temos a empresa para que as pessoas possam trabalhar” (e.4).

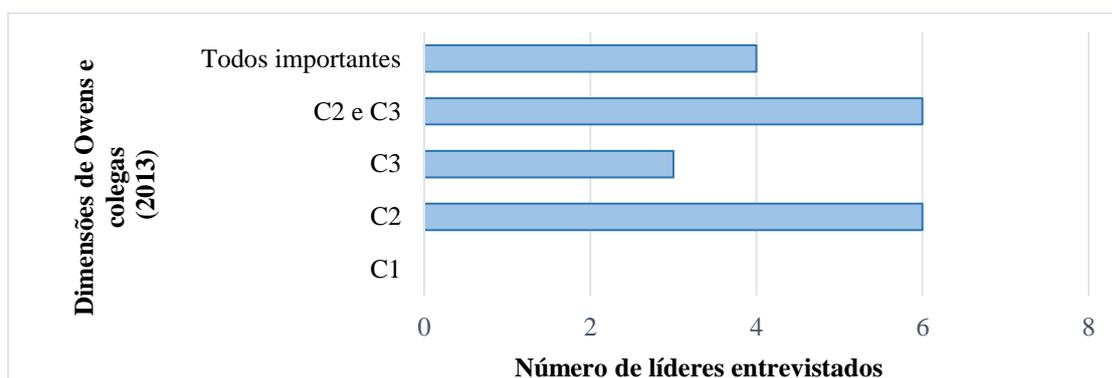
Outro líder, dos três da indústria, apesar de dar liberdade e achar positivo a sua equipa expressar as suas ideias e opiniões, também refere os limites que acredita que este comportamento deve ter num contexto fabril. *“Das 9 às 9.30 eles são abertos de me sugerir o que quiserem, mas a decisão é minha. Eu não deixo que eles me absorvam. Isso é mau para mim depois porque eles acham que vão ter o controlo de operação e a ideia não é essa. A ideia é, eu controlo, eu defino e eles executam. A execução deles pode ter alguma liberdade (...) eu sou o primeiro a dizer “Filipe, o que é que tu achas, achas que é melhor estarem 2 ou 3 pessoas, uma abre a caixa, uma embala, outra fecha e outra etiqueta”, nós discutimos esses processos. Eu não sei, eu não estou ali a fechar caixas como eles. Eles é que estão ali. Mas eu dou-lhes a hipótese, fazem como querem, mas se eu vejo que aquilo não está andar como deve ser, eu sou obrigado a intervir (...) eu ouço sempre, eles experimentam, quando eu vejo que não estão a ter o rendimento, eu interfiro” (e.13).*

Por fim, desafiou-se os líderes a destacar algum dos três comportamentos em análise como sendo mais importantes que os outros para o desempenho das suas equipas. Os resultados confirmaram em parte o que já foi relatado anteriormente. Verificou-se que nenhum dos 19 líderes destacou o comportamento 1, por si só, como mais importante que os outros para o desempenho. Este comportamento aparece apenas juntamente com os outros dois comportamentos, destacado por 4 líderes (e.2; e.6; e.9; e.18) que não

consideraram nenhum mais importante que os outros, salientando todos enquanto igualmente importantes. O comportamento dois foi aquele que mais vezes (6 líderes: e.4; e.8; e.12; e.13; e.16; e.17) foi considerado mais importante que os outros enquanto que o comportamento 3 foi apenas destacado como o mais importante por três líderes (e.1; e.3; e.5). Os restantes líderes (6 líderes: e.7; e.10; e.11; e.14; e.15; e.19) consideraram que tanto o comportamento 2 como o 3 eram fundamentais para o desempenho das equipas, não destacando um como mais importante que o outro. No gráfico 5 pode-se observar o destaque dado pelos 19 líderes a cada um dos três comportamentos.

Acerca da percepção de importância de cada um destes comportamentos não houve diferenças assinaláveis entre géneros (apêndice 6).

Figura 5 - Dimensões de Owens e colegas (2013) que os entrevistados destacaram como sendo mais positivas para o desempenho das equipas



Fonte: Elaboração do autor

6.2 Situações em que a adoção dos três comportamentos tem implicações negativas

A segunda questão de pesquisa vai no intuito de compreender em que situações a adoção dos três comportamentos de Owens e colegas (2013) pode levantar problemas no correto funcionamento da equipa.

Após a visão geral sobre as percepções dos líderes acerca das três dimensões de Owens e colegas (2013) ter-se relevado positiva (a respeito das dimensões 2 e 3) ou parcialmente positiva (no caso da primeira dimensão). Perguntou-se aos entrevistados em que situações é que reconhecer os pontos fortes, limites pessoais e erros, por parte do líder, perante a equipa (1ª dimensão), valorizar os esforços dos liderados (2ª dimensão) ou a solicitação

de ideias e conselhos, por parte do líder, aos liderados poderia ser prejudicial para o desempenho das equipas. Dos 19 entrevistados, quase todos (16 líderes) descreveram pelo menos uma situação onde a adoção de um dos três comportamentos poderia relevar-se prejudicial no desempenho das suas equipas. Nesta questão, os entrevistados focaram-se mais no comportamento 2, representando este comportamento 45,2% do total das referências a esta questão (apêndice 7).

Implicações negativas da adoção do comportamento 1

No que diz respeito à primeira dimensão, e identicamente ao que já se tinha verificado na questão anterior, todos os entrevistados que descreveram alguma situação onde a adoção do primeiro comportamento fosse prejudicial para o desempenho focaram-se apenas na parte do comportamento de reconhecer limitações e erros.

Uma das situações que mais foi referida pelos entrevistados (6 deles: e.2; e.8; e.14; e.15; e.16; e.18) foi que a admissão de limitações do líder perante a sua equipa estaria condicionada à relação do líder com a mesma, *“estar a reconhecer os pontos fracos perante uma equipa (...) depende da equipa (...) se for uma equipa que no fundo não seja uma equipa coesa, que não seja uma equipa, que seja um conjunto de pessoas que estão ali a trabalhar (...) se uma pessoa tiver um grupo de pessoas e disser: “olha eu não consigo fazer isto”, vão logo começar duas ou três pessoas a dizer “pois ela está ali, diz que é chefe e não consegue e não faz e não sei que”* (e.18), ou com algum indivíduo em específico, *“o reconhecer as limitações tem que ser feito com algum tato. Tu não tens as pessoas todas contigo, e tens pessoas que ambicionam o teu lugar, e por isso dizem aquilo que viram muito inflacionado, muito ampliado conforme a enfraquecer a tua liderança, e tu aí em vez de passares a liderar, passas a gerir conflitos (...) Por isso, tu deves gerir isso com algum cuidado”* (e.14).

Dois entrevistados (e.4; e.8) referiram ainda que seria prejudicial o líder reconhecer limitações perante uma equipa com baixos níveis de escolaridade correndo o risco de ser visto como incompetente e que este comportamento estava limitado ao tipo de trabalho, *“tudo depende da circunstância e dependendo das áreas de negócio, se estivermos a falar de empresas na área de produtos onde os seus colaboradores têm uma baixa escolaridade (...) é muito complicado teres o ponto 1. É muito complicado tu reconheceres as tuas limitações perante a tua equipa, imagina o que é um diretor geral de uma empresa ir lá*

para baixo dizer não percebo nada de gestão ou não percebo nada de alguma coisa perante técnicos que têm algumas limitações” (e.8).

Por fim, foi ainda mencionado (por um líder) que também poderia ser prejudicial para as equipas o líder reconhecer limitações quando estas precisam de ajuda, *“quando eles precisam de ajuda não acho bom estar a dizer que eu não sei fazer, acho que eles assim vão se sentir perdidos, como peixes fora de água. Acho que eles pensam logo: “se este não sabe fazer e está acima de mim, então eu estou mesmo com problemas”” (e.5).* A admissão de limitações e erros do líder nestes casos pode promover uma maior insegurança nas equipas.

Implicações negativas da adoção do comportamento 2

Sobre o segundo comportamento, foram relatadas essencialmente três situações onde poderia relevar-se prejudicial o líder valorizar os esforços, forças e habilidades dos outros.

Foi novamente reforçada a ideia (por 10 líderes: e.1; e.5; e.7; e.10; e.13; e.14; e.16; e.15; e.18; e.19) de que o líder não deveria sobrevalorizar a sua equipa ou algum indivíduo em específico, sendo que esta sobrevalorização poderia tornar-se prejudicial para o desempenho destes, repare no exemplo de um dos entrevistados: *“já me aconteceu, vou-lhe dizer, estou a pensar numa colaboradora de loja, que era uma excelente colaboradora, que eu tive a oportunidade de a felicitar várias vezes, entretanto a gerente de loja saiu e ela achou que era a herdeira natural do cargo de gerência da loja, e, escolhemos outra pessoa para o lugar e a pessoa ficou completamente desmotivada e acabou por sair da empresa. Às vezes quando damos mais confiança, quando damos mais reconhecimento do trabalho feito, as expectativas da pessoa em relação à sua promoção ou a sua continuidade na empresa são mais altas. Quando fazemos este tipo de coisas também temos que ter uma noção e algum cuidado. Eu a partir dessa vez tive muito mais cuidado com as mensagens não diretas que estava a dar às pessoas em termos de progressão na carreira” (e.7).*

Quatro entrevistados (e.11; e.15; e.16; e.18) consideraram ser prejudicial a adoção deste comportamento quando o líder, ao valorizar alguém acaba, mesmo que de forma involuntária, por diminuir os outros à volta, *“nós temos de ter às vezes algum cuidado por causa dos ciúmes de terceiros, porque, por vezes, nós queremos realmente elogiar o*

bom trabalho de um funcionário e depois há quatro ou cinco à volta que se sentem não valorizados do seu trabalho” (e.11).

Já dois entrevistados (e.6; e.7) mencionaram que a eficácia deste comportamento poderia depender do tipo de trabalho, considerando que em trabalhos mais estandardizados, onde as pessoas “funcionam por pressão”, poderia ser contraproducente valorizar os trabalhadores. *“Quando as pessoas funcionam por pressão (...) acho que é válida a preocupação de estar a elogiar demasiado, porque a pessoa pensa: “ah se está bem, ok! Então só preciso fazer isto.” Eu acho que no segundo [comportamento] [n]aqueles trabalhos que a pessoa está a fazer só para ter dinheiro para comer e pronto, nesse tipo de trabalho, ao estarmos a valorizar bastante, ou seja, não haver um equilíbrio entre a valorização e a pressão que é necessária para a pessoa realizar as tarefas, a pessoa pode desleixar-se. Neste sentido, pode ser prejudicial valorizar” (E.6); “Numa linha de produção, não podem valorizar os esforços, as pessoas não têm que se esforçar as pessoas têm que cumprir, nem mais nem menos, se fizerem a mais vai sobrar trabalho a outro lado qualquer, se fizerem a menos vai entalar a linha de produção toda” (E.7).*

Implicações negativas da adoção do comportamento 3

Sobre o terceiro comportamento, verificou-se uma grande dispersão nas opiniões dos entrevistados tendo sido levantados alguns problemas pontuais. Três entrevistados (e.6; e.7; e.12) descreveram que quando pediam sugestões ou ideias aos seus colaboradores e estas não eram colocadas em prática, por diversas razões, estes poderiam desmotivar. *“Em alguns momentos, nós pedimos informação e pedimos as opiniões dos colaboradores ou das equipas e depois não fazemos (...) aquilo que eles sugeriram, ainda que a ideia tenha sido fantástica. Isso às vezes causa alguma desilusão. A maior parte das vezes nós conseguimos explicar porque é que não vamos fazer o que eles disseram e vamos fazer outra abordagem ao problema ou vamos tentar resolver a questão de outra maneira, mas é desmotivante para as pessoas perguntarem o que é melhor para depois nunca serem tomadas em linha de conta com as opiniões delas e, às tantas, as pessoas dizem “o que é que eu estou para aqui a dizer se ninguém me ouviu?”” (e.7).*

O nível de escolaridade dos trabalhadores foi mais uma vez referido (1 de 18 entrevistados) como um dos condicionantes deste comportamento, *“pela qualidade média de formação ser fraca, eu não posso estar a... as empresas têm timing para se*

desenvolverem, têm aperto de prazos, têm tempos, eu não posso fazer experiências pedagógicas, experiências de liderança” (E.4).

Também o tipo de trabalho foi novamente mencionado como um fator que pode condicionar a eficácia do comportamento de solicitar ideias e opiniões dos trabalhadores. Um dos entrevistados voltou a reforçar a ideia de que numa fábrica a aplicação deste comportamento estaria mais condicionada, *“se trabalhar numa linha produção, um chefe ditador provavelmente terá melhores resultados do que eu porque ninguém pode ter ideias, tem de fazer a linha de produção porque senão a linha vai parar” (e.7).* Já outro líder (dos 18) referiu que na área comercial a liberdade dada aos trabalhadores para estes darem sugestões sobre a definição dos seus objetivos de venda não poderia ser total, com o risco da organização sair prejudicada: *“há coisas que têm de ser muito rígidas porque a liberdade de fazer parte dos objetivos, também pode ser algo manipuladora porque um bom comercial que conhece bem, e sabe que as chefias não conhecem, também pode manipular de forma a ter um plano que ele sabe sempre que vai atingir aqueles objetivos de forma fácil chegando um pouco mais a cima e ganhando um maior bónus” (e.16).*

A relação do líder com a equipa foi também relatada como um condicionante deste terceiro comportamento, tendo um dos 18 líderes mencionado que por vezes poderia haver indivíduos, dentro das equipas, com opiniões mal-intencionadas: *“isto aqui de solicitar novas ideias e ouvir os conselhos às vezes tens de saber filtrar os conselhos que ouves. Como eu te disse, tenho pessoas com 40 anos na minha equipa em que há ervas-daninhas em todas as equipas. E tu estares a dar liberdade a um colaborador perante uma equipa toda para falar... ele pode estar a condicionar a equipa. (...) É preciso ter um bocadinho de cuidado e é preciso perceber quem é que está contigo ou quem é que não está contigo” (e.13).*

Por fim, um entrevistado relatou ainda o fator tempo como um impedimento ao comportamento de solicitar as ideias e opiniões da equipa: *“eu acho que é bom uma pessoa saber as opiniões das pessoas, mas, quando se chega ao fim da linha, às vezes uma pessoa tem de tomar uma opinião e depois sofrer as consequências dessa decisão que tomou. Portanto uma há certas coisas que se pode ir pela opinião, outras coisas ouve-se as opiniões e toma-se uma decisão e outras coisas, às vezes nem há tempo para ouvir nada, tem que se tomar uma decisão e as pessoas têm de seguir essa linha” (e.18).*

Tabela 6 - Situações em que a adoção de comportamentos humildes pode ser menos relevante para o desempenho das equipas

Situações	Reconhecer limitações e erros	Valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros	Ser ensinável
Relação de confiança do líder com cada indivíduo da equipa	✓		✓
Quando a equipa necessita de ajuda	✓		
Quando se valoriza uns indivíduos e outros não		✓	
Trabalhos estandardizados/ baixo nível de escolaridades	✓	✓	✓
Sobrevalorização dos liderados		✓	
Quando as ideias não são utilizadas			✓
Na definição de objetivos nas áreas comerciais			✓
Falta de tempo			✓

Fonte: Elaboração do autor

6.3 Noções de humildade

A resposta à terceira questão de pesquisa da presente dissertação passa por compreender que noção têm os líderes em Portugal sobre humildade e que comportamentos associariam a líderes humildes e se estas se sobreponham às definições encontradas na literatura, mais concretamente se estas vão ao encontro da conceituação de humildade de Owens, Johnson & Mitchell (2013) dado ser cada vez mais consensual entre os autores serem as três dimensões de Owens e colegas as que melhor definem o comportamento de líderes humildes.

Verificou-se que a maioria das referências (91,0%), mencionadas pelos 19 entrevistados, acerca das suas percepções sobre humildade foram de encontro à literatura de humildade no geral (apêndice 8). As referências às definições de humildade que não foram de encontro à literatura (9,0% do total das referências) foram proferidas por seis líderes que associaram humildade ou líderes humildes a pessoas com falta de confiança (2 líderes: e.1; e.10), *“a pessoa quando é líder de equipas há muito tempo ganha uma confiança e alguma certeza, que talvez sejam contra a humildade”*(e.10), que aceitam tudo (2 líderes:

e.2; e.13), “*ser uma pessoa um bocadinho que agrada a todos (...) aceita tudo de bom grado*”(e.13), não reconhecem o valor que têm (1 líder), “*teoricamente aquilo que eu associo a alguém que é humilde, é quando eu reconheço um enorme valor em alguém, que esse mesmo alguém não o reconhece que o tem*” (e.14), ou que não conseguem decidir (1 líder), “*humilde no fundo a palavra vem ao contrário, não vem de coordenação, vem de fazer o que as pessoas mandam*”(e.18).

Verificou-se também que, do total das referências, 50,5% sobrepõe-se a alguma das três dimensões que conceituam humildade segundo Owens *et al.* (2013) e que 40,5% associa à humildade dimensões que foram ao encontro de outros autores (apêndice 8).

Das referências a outros autores, as que se sobressaem mais são aquelas que reforçam a ideia de Tangney (2000), Argandoña (2015) ou Vera & Rodrigues-Lopez (2004): a ideia de que um indivíduo humilde não é fraco nem tem uma baixa autoestima. Oito entrevistados (e.6; e.7; e.11; e.12; e.15; e.16; e.18; e.19) reforçaram esta mesma ideia, referindo que líderes humildes não têm baixa autoestima, “*acho que é importante perceber que a humildade não tem nada haver com a desvalorização da tua própria opinião e do teu próprio valor*” (e.6), ou que não são necessariamente fracos “*na sociedade portuguesa se me falar de uma pessoa humilde o que é que é? É uma pessoa pobre muitas vezes, e, portanto, claramente é essa associação que se faz e por isso a necessidade de dizer: um líder humilde não é um líder fraco*” (e.15).

Oito entrevistados (e.3; e.4; e.6; e.7; e.9; e.12; e.15; e.19) foram ainda ao encontro de uma das dimensões da humildade relatadas no estudo de Oc *et al.* (2015): a demonstração de respeito e justiça para com os outros. “*Para mim a humildade é completamente associada ao respeito pelos outros também, ou seja, um líder humilde respeita as pessoas, todas elas na empresa*” (e.15).

Outra das ideias que mais foi associada à humildade (por 6 entrevistados: e.1; e.8; e.13; e.14; e.16; e.12) foi a ideia de que líderes humildes não se vangloriam do sucesso alcançado indo ao encontro da dimensão de Vera & Rodrigues-Lopes (2004) onde os autores referem que líderes humildes aceitam o sucesso com simplicidade e rejeitam a adulação. “*Tipicamente uma pessoa humilde tem de estar muito acima da média (...) e, no entanto, não mudou nada do ponto de vista relacional, ou do ponto de vista social, que evidenciasse (...) essa conquista. Estamos a falar de alguém que não ficou vaidoso com o seu sucesso ou com as suas conquistas e que continua a manter o mesmo registo como*

se nada tivesse mudado (e.14). A tabela abaixo (7) resume as definições de humildade que foram de encontro às dimensões de humildade relatadas na literatura com exceção das três dimensões de Owens e colegas).

Tabela 7 - Tabela de frequências de conceitos associados à humildade mencionados pelos líderes que foram de encontro às definições de outros autores

Autores	Dimensões da humildade	Frequência	
		Absoluta (n° de líderes)	Frequência Relativa
Vera & Rodrigues-Lopez (2004); Argandoña (2015); Tangney (2000)	Não é baixa autoestima	11 (8)	24,4%
Oc et al. (2015)	Mostrar respeito e justiça pelos outros	10 (8)	22,2%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004); Collins (2001)	Aceita o sucesso com simplicidade/Rejeitar adulação	9 (6)	20,0%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004); Collins (2001)	Compartilha honras com os colaboradores;	4 (2: e.8; e.16)	8,9%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004)	É genuíno	2 (2: e.2; e.9)	4,4%
Owens & Hekman (2016); Rego et al., (2017b)	Dimensão interpessoal: a humildade é percebida pelos outros	2 (2: e.12; e.4)	4,4%
Oc et al. (2015)	Empatia e acessibilidade	2 (2: e.6; e.19)	4,4%
Oc et al. (2015)	Capacidade de trabalhar em conjunto	1 (1: e.7)	2,2%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004)	Aceita falhas com pragmatismo	1 (1: e.9)	2,2%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004)	É frugal	1 (1: e.9)	2,2%
Vera & Rodrigues-Lopez (2004)	Evita a autocomplacência	1 (1: e.17)	2,2%
Nielsen et al. (2010)	Uma qualidade	1 (1: e.10)	2,2%
Total		45	100,0%

Fonte: Elaboração do autor

Como mencionado anteriormente, foi verificado que, do total das referências à definição de humildade, cerca de metade (50,5%) sobrepuseram-se às três dimensões que Owens *et al.* (2013) teorizaram como as que melhor definem o comportamento de líderes humildes. As três dimensões da humildade: autoconsciência, mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros e ser ensinável são as que consistentemente são incluídas no conceito de humildade por diversos estudiosos (Nielson & Marrone, 2018). No entanto, para além de apenas metade das referências estarem associadas a estas três dimensões, mesmo quando tal se verificou, não houve equitatividade entre as referências. Existiu uma maior ênfase à dimensão sobre autoconsciência (58,93%) e ser ensinável (30,36%) do que à dimensão mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros (10,71%) (Tabela 8).

Verificou-se também que, dentro da dimensão **autoconsciência**, que reflete o comportamento do indivíduo de reconhecer os seus pontos fortes, as suas limitações e os seus erros, houve um maior número de referências (66,6%) ao comportamento de reconhecer limitações e erros, e uma menor ênfase à parte de reconhecer os pontos fortes (33,3%). Os entrevistados referiram essencialmente que um líder humilde reconhece os seus erros, *“um líder humilde assume os erros”* (E.9), reconhece as suas limitações, *“humildade é nós termos ideia das nossas limitações e de conseguirmos aceitar que temos limitações, quer físicas quer mentais, quer temporais”* (E.18), e reconhece que pode não estar certo, *“acho que humildade é (...) perceberes que tu podes não estar certo, acho que é a melhor forma de resumir”* (E.6).

Tabela 8 - Tabela de frequências relativas ao total de referências que foram de encontro às três dimensões de Owens *et al.* (2013)

	Dimensões	Exemplo	Frequência	
			Absoluta (nº de líderes)	Frequência Relativa
1ª Dimensão	Reconhecer pontos fortes	<i>"eu foco muito, principalmente, nos pontos fortes. A pessoa ser humilde é saber aquilo em que é bom. (...) Não quer dizer que ao reconhecer aquilo em que é bom anda a fazer uma publicidade brutal, mas reconhecer aquilo em que é bom"</i> (E.8)	11 (6 ²⁸)	19,6%
	Reconhecer erros e limitações	<i>"Humilde para mim é uma pessoa que sabe as suas limitações"; "A humildade para mim é um bocadinho esse ponto, é assumires que erras, e tentares arranjar sempre uma solução"</i> (E.13)	22 (12 ²⁹)	39,3%
2ª Dimensão	Valorizar os outros	<i>"Um líder humilde valoriza (...) a sua equipa"</i> (E.8)	6 (3 ³⁰)	10,7%
3ª Dimensão	Ser ensinável	<i>"mostra que (...) quer sempre aprender com o resto da equipa, envolve a equipa no trabalho, aceita as opiniões deles, ouve as opiniões deles, não os expõem em frente à equipa, motiva-os, isso para mim é um líder humilde"</i> (E.5)	17 (10 ³¹)	30,4%
Total			56	100%

Fonte: Elaboração do autor

Por fim, a figura 6 resume as dimensões ou ideias associadas à humildade que mais foram referenciadas pelos entrevistados após a pergunta que comportamentos associam a líderes humildes. Pode-se observar com maior clareza que apesar das três dimensões mais referenciadas pertencerem ao conceito de humildade de Owens e colegas (primeira e

²⁸ Referido pelos entrevistados: 5; 6; 8; 11; 13; 16

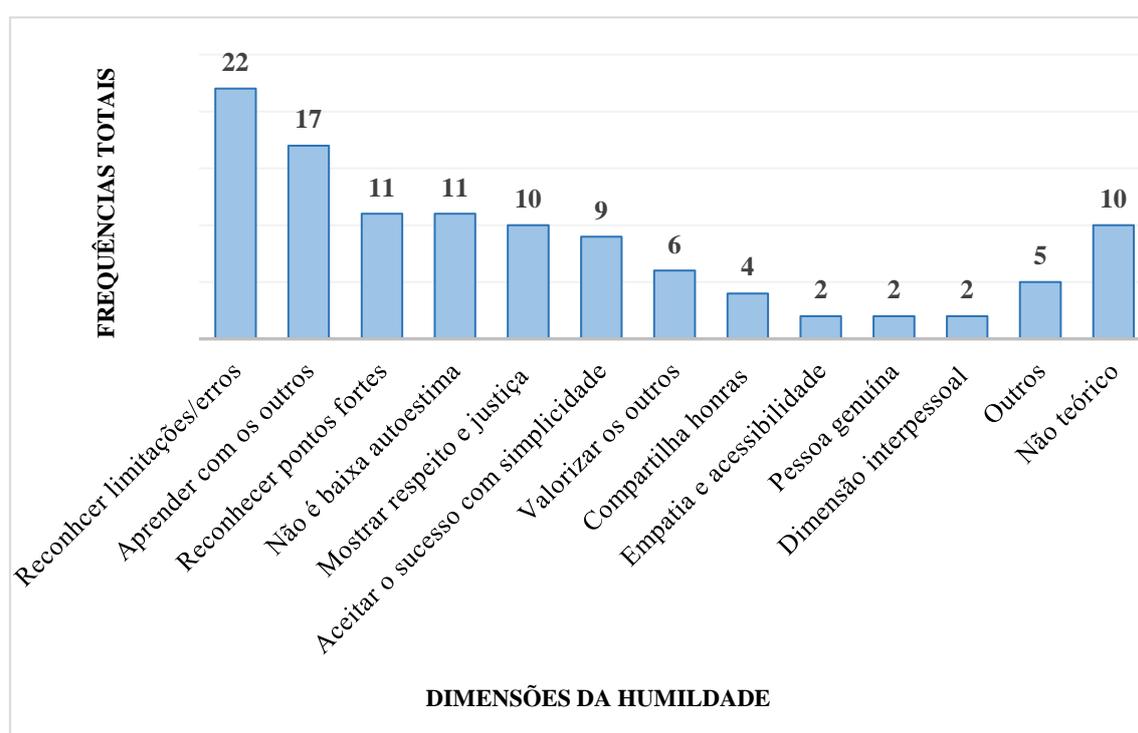
²⁹ Referido pelos entrevistados: 2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 13; 16; 17; 18

³⁰ Referido pelos entrevistados: 4; 7; 8

³¹ Referido pelos entrevistados: 1; 5; 6; 7; 10; 11; 13; 14; 15; 16

terceira dimensão da humildade), existem três outras vertentes da humildade (a não representação da baixa auto estima, o respeito e justiça para com os outros e a aceitação do sucesso com simplicidade) que os entrevistados associaram mais vezes do que a segunda dimensão de Owens e colegas: a valorização esforços, forças e habilidades dos outros. O que indica, mais uma vez, a diferença entre aquilo que Owens e colegas consideram ser o conceito de humildade e aquilo que os entrevistados consideram.

Figura 6 - Número total de referências feitas pelos líderes entrevistados acerca do conceito de humildade



Fonte: Elaboração do autor

Apurou-se, assim, que apesar da variedade de definições associadas à humildade, cerca de 72% do total de referências feitas pelos líderes entrevistados são sobre os seis seguintes comportamentos: (1) reconhecer erros e limitações, (2) disposição para ouvir e aceitar a opinião dos outros e aprender, (3) reconhecer pontos fortes, (4) não representar fraqueza ou baixa autoestima, (5) respeito e justiça para com os outros e (6) a não ostentação do sucesso alcançado.

6.4 Percepção do impacto de líderes humildes no desempenho das organizações

A última questão de pesquisa tem como objetivo compreender a percepção que os líderes portugueses têm do impacto que líderes humildes têm no desempenho das organizações.

Ao questionar os entrevistados sobre o impacto que estes líderes poderiam ter no desempenho das organizações, constatou-se que 58,5% das referências a relatavam que líderes humildes não poderiam ou teriam mais dificuldade em ter bons desempenhos nas organizações (apêndice 9).

De facto, esta questão gerou bastantes dúvidas e reticências acerca de uma resposta. A maioria dos entrevistados (15 dos 19 líderes) acabou por considerar que líderes humildes poderiam ter um impacto positivo nas suas equipas de trabalho. No entanto, apenas dois entrevistados (e.5; e.17) referiram com convicção que líderes humildes poderiam ter melhores desempenhos que outros estilos de liderança, *“sim, sem dúvida (...). Não vejo que possa ter algum aspeto negativo, acho que precisamos de mais pessoas humildes em tudo”* (e.5). Os restantes 13 entrevistados, apesar de considerarem que um estilo de liderança humilde poderia ser positivo para o desempenho das equipas, creem que este estaria condicionado a determinadas circunstâncias ou contextos, não considerando que este estilo de liderança tivesse sempre impactos positivos.

Uma minoria dos entrevistados (4 dos 19 líderes, nomeadamente: e.2; e.4; e.13; e.18) considerou que líderes humildes não poderiam ter bons desempenhos nas organizações, não descrevendo nenhuma situação onde este estilo de liderança pudesse ser positivo.

Benefícios de um estilo de liderança humilde

Dos 15 entrevistados que referiram que um estilo de liderança humilde poderia ser positivo para as equipas, justificaram que o desempenho positivo advinha da capacidade que um líder humilde tem em conseguir mais seguidores e durante mais tempo (2 entrevistados: e.8; e.9, entre os 14 líderes) *“um líder humilde é aquele que reconhece que o seu trabalho é feito pelas suas equipas, e reconhecer que eu sou bom em algo não porque faço sozinho mas porque eu tenho equipas que me ajudam (...) eu acho que este reconhecimento gera um comportamento por parte das equipas de quererem seguir esse líder”* (e.8), e responder melhor às necessidades dos indivíduos (3 dos 14 líderes - e.16; e.17; e.19), *“eu acho que um bom líder é humilde, é um líder de pessoas, é um líder que*

tem atenção que são as pessoas que estão a fazer as coisas e que as pessoas têm necessidades não só profissionais como familiares, e que se preocupa com isso” (e.19).

Dois entrevistados (e.3; e.15) mencionaram também que um líder que não fosse humilde, mesmo que no curto prazo tivesse bons resultados, estes não seriam duradores, *“eles [líderes não-humildes] em termos de motivação, conseguem motivar as pessoas, mas em termos de resultado de longo prazo parece-me que acabam por destruir as equipas. Porque se pensa que os outros são uma porcaria num círculo mais alargado acaba até por destruir as relações da própria equipa. Portanto, se não tiver nem uma pontinha de humildade lá no fundo é difícil de...acho que a longo prazo acaba por não ter grandes resultados” (e.15).*

Para além disto, foi ainda mencionado que um líder humilde promove uma maior motivação e envolvimento das suas equipas com a empresa, *“acho que as equipas assim sentem-se mais à vontade com o líder, sentem uma maior vontade de aprender e de se envolver com a empresa, de fazer a empresa crescer” (e.5).*

No entanto, e apesar de 15 entrevistados terem considerado que líderes humildes podiam ter bons desempenhos nas organizações 5 (e.1; e.6; e.10; e.11; e.12, destes 15) não justificaram ou apresentaram justificações confusas desta percepção de impacto positivo da liderança humilde.

Os entrevistados referiram também que um líder humilde teria melhores desempenhos numa altura em que as organizações estão mais estáveis (1 dos 12 líderes), *“numa altura em que, por exemplo, uma organização está estável, não há alterações, não há nada, manter um líder que está sistematicamente a ditar regras [e] a impor condutas é extremamente prejudicial e cria muita gestão de conflitos, um líder humilde aí tem muito mais a capacidade de conciliar, ou seja, é alguém que consegue encarregar as pessoas em torno daquilo que é suposto ser” (e.14), em empresas de prestação de serviços (1 dos 12 líderes), “eu reconheço que este tipo de liderança em determinados contextos é muito importante, como nos contextos de trabalho ao nível de prestação de serviços, ao nível de consultoria e afins” (e.8), ou em trabalhos pouco estandardizados (1 dos 12 líderes), “quanto menos processos há definidos, quanto mais importância tem a decisão de cada uma das pessoas no resultado, menos general tem que se ser” (e.7).*

Tabela 9 - Percepções sobre os benefícios de um estilo de liderança humilde e contextos onde líderes humildes têm melhores desempenhos

Benefícios provenientes de um estilo de liderança humilde	Contextos onde líderes humildes têm melhores desempenhos
• Promove maior fidelidade dos liderados	• Na ausência de crises (quando se verifica estabilidade nas organizações)
• Vão ao encontro das necessidades dos liderados	• Empresas no setor dos serviços
• Promovem um desempenho sustentado	• Trabalhos pouco estandardizados
• Aumenta a motivação e envolvimento dos liderados	

Fonte: Elaboração do autor

Situações ou contextos onde um líder humilde pode ter piores desempenhos

Dos 13³² líderes que consideram que um líder humilde pode ter desempenhos positivos, mas que estes estão condicionados a determinadas situações ou contextos, três (e.6; e.14; e.16) relataram que em situações de extremo stress, “*por exemplo em situações de extremo stress, o líder não pode estar a pensar e a discutir opiniões e a tentar encontrar um consenso, quando estamos em extremo stress, o líder tem que ser mais firme e tem que te mandar fazer coisas e acabou, não há tempo, não é isso que interessa. (...) Não acho que funcione sempre, em situações de stress não funciona*” (e.6) ou em tempos de crise um líder humilde não teria bons desempenhos, “*quando houve alterações de mercado na bolsa imobiliária os resultados aí descambaram as coisas estavam mal, teve-se de fazer reestruturação, teve de se despedir pessoas, teve-se de alterar estruturas e traçar objetivos muito definidos para alavancar outra vez o negócio de uma forma completamente diferente. Quando o mercado muda de tal forma que aquilo que passamos a ter é completamente diferente... nestes casos as empresas o que fazem é chamar pessoas muito fortes, com uma capacidade de orientação e reestruturação dominadora, completamente dominadora, que não é que não sejam líderes humildes, mas que naquele momento não são, e nem podem ser. Às vezes é necessário isto, para a sobrevivência de mercados, por muito que custe, é necessário*” (e.16).

³² Um destes 13 entrevistados (e.1), apesar de não ter descrito nenhuma situação ou contexto concreto em que relacione líderes humildes a piores desempenhos, foi incluído neste grupo por ter definido a humildade de forma a conter duas dimensões em que: numa delas o entrevistado considera que esta tem um impacto positivo no desempenho (“*se for a humildade de estar muito seguro daquilo que se faz mas mesmo assim ouvir as outras pessoas, (...), se for essa humildade sim*”) enquanto a outra tem um impacto negativo (“*se ligares o humilde a uma pessoa que está sempre caladinha no seu canto, (...) se for essa humildade não*”).

Para além disto, dois líderes (e.7; e.8) relataram também que, numa linha de produção, um líder não poderia ser humilde, “*o tipo de liderança depende muito das componentes sociológicas associadas às questões culturais em Portugal, associadas aquilo que foi a nossa história até 1975 ou até 1985, tudo isto impacta naquilo que são as filosofias e os desenvolvimentos da nossa componente industrial. (...) todas as estruturas que estão associadas aos sindicatos, junto dos operários, das indústrias que estão habituados a pessoas com menos escolaridade, habituadas a chefias, a lideranças com pouca humildade, e junto dessas eu não vou poder reconhecer as minhas limitações porque ao reconhecer as minhas limitações se calhar estou a dar-lhes armas para eles utilizarem contra mim*” (e.8) nem em trabalhos mais estandardizados, “*sempre que for um trabalho mais estandardizado, e não estamos a falar só de uma linha de produção, também podemos estar a falar de um call center, (...), num call center, se for um chefe de equipa que tem que fazer x telefonemas por dia, a organização e o estilo que ela tem que ser é mais general. Não pode deixar que as pessoas vão tomar café. Tem que obrigar as pessoas a cumprir os processos que estão definidos*” (e.7).

Foi ainda mencionado (por 2 dos 13 líderes - e.11; e.12) que, em contextos muito hierarquizados, ser humilde poderia não ser tão bom para o líder “*em contextos organizacionais muito hierarquizados, coisas mais antigas. Eu já estive em empresas em que tinha de ter posturas mais arrogantes [uma grande empresa de serviços] (...) para ser levada a sério porque senão as pessoas não me levavam a sério, achavam que era uma miúda. Não me respeitavam, não me respeitavam depois como trabalhadora e então eu percebi que tive de mudar algumas situações... tive de mudar a postura e tive de parecer mais fria, mais distante, mais rígida*” (e.12).

Outro contexto descrito pelos entrevistados (3 dos 13 líderes - e.6; e.8; e.19) prendeu-se com o enquadramento do líder na cultura organizacional ou com a cultura nacional, considerando que se a cultura não fosse predisposta a líderes humildes, estes não teriam bons desempenhos “*Em que a cultura da própria organização não permite isso, ambientes mais fechados onde não é suposto tu transmitires fraqueza, onde não é suposto tu transmitires que o líder está ao mesmo nível que os outros, se calhar em culturas mais antiquadas uma pessoa que tenha esta visão de ser mais humilde e estabelecer uma direção mais horizontal vai se dar mal de certeza*” (e.6); “*dependendo da cultura e da nossa história existem áreas de negócio que é mais fácil porque os seus mercados são mercados que estão predispostos à humildade*” (e.8).

Para além destes contextos, 4 (e.3; e.8; e.9; e.15) dos 13 líderes mencionaram também que, em situações onde era preciso ser mais persuasivo e persistente, um líder humilde não seria tão eficaz “*este tipo de líder acaba depois por ter dificuldade em fazer as coisas acontecer... quando as coisas correm menos bem, ou seja, não consegue ser tão persuasivo ou tão persistente para as coisas acontecerem (...) sei lá, queres negociar preços com um fornecedor ou queres negociar uma avença com um advogado ou queres negociar margens, tens que vestir se calhar uma máscara mais de agressividade e de, se calhar, não humilde. Mas só em contextos muito específicos*” (e.9).

Foi descrito também por 2 dos 13 líderes (e.10; e.12) que em equipas menos fortes, empenhadas ou seguras, ser humilde poderia ser prejudicial para o desempenho das equipas “*acho que não podemos ser demasiados humildes porque acho que tem de haver alguma segurança e alguma determinação no atingir dos objetivos e no manter as equipas, que por muito boas que sejam, têm de sentir que a corda está esticada, (...) portanto, acho que pode ser negativo para o desempenho das equipas principalmente quando há equipas menos fortes, menos empenhadas, menos seguras, (...) eles precisam de sentir que há ali alguém que os segura*” (e.10).

Figura 7 - Situações e contextos, percecionados pelos entrevistados, onde líderes humildes podem ter piores desempenhos

Situações ou contextos onde um líder humilde pode ter piores desempenhos

- Externo *stress* ou crises
- Contextos Organizacionais hierárquicos / indústria / trabalhos standardizados
- Cultura organizacional e nacional não predisposta à humildade
- Onde é preciso ser persuasivo
- Perante equipas menos fortes/empenhadas ou seguras

Fonte: Elaboração do autor

Motivos para um líder humilde não poder ter bons desempenhos nas organizações

As justificações para um líder não poder ser humilde foram semelhantes, tendo 4 entrevistados (e.2; e.4; e.13; e.18) considerado que um líder tem de mostrar uma postura forte e confiante perante a sua equipa ou por vezes adotar uma postura mais agressiva,

referindo que “um líder, quer-se uma pessoa forte, robusta, se possível com bom domínio técnico para ser um grande exemplo. Eu acho que a humildade como eu a vejo, como eu a pratico, não sei até que ponto é que ela será positiva. Se for em excesso, acho que ela pode ser fragilizante e não representará, não ajudará a representar, aquilo que uma organização precisa. (...) por exemplo, quando um acionista escolhe um líder, se calhar a característica humildade é uma das coisas que menos o preocupa, é a ideia que eu tenho” (e.4) ou que “eu ainda não estou totalmente convencido que um líder tenha que ser muito humilde, porque é um bocadinho paradoxal, porque ele tem que saber ouvir, tem que, de forma genuína, se preocupar com a pessoa, tem que ser franco, mas ao mesmo tempo em momentos que é necessário exercer bravura ou confiança, ele tem que mostrar ali carisma e seguir em frente e dizer: “vamos embora!”” (e.2).

Percepção por género

Nesta última questão, verificou-se também uma ligeira tendência para as líderes femininas terem uma percepção mais positiva do impacto de líderes humildes no desempenho. Na tabela 10 pode-se verificar que do total das mulheres entrevistadas, 12,5% considerou que um líder humilde só podia ter impactos positivos no desempenho ao passo que entre os homens esta percentagem foi menor (9,1%). No que diz respeito aos entrevistados que consideraram o oposto, ou seja, que consideraram que líderes humildes não poderiam ter bons desempenhos nas organizações 12,5% correspondem ao género feminino e uma percentagem ligeiramente maior de 27,3% corresponde ao género masculino. Para além disto, numa análise mais profunda às respostas dos entrevistados a esta questão, observou-se que entre as líderes femininas, 47,4% das referências foram a relatar efeitos positivos de um estilo de liderança humildes já entre os homens esta percentagem foi menor (38,2%) (apêndice 10).

Tabela 10 - Percepção por género do impacto de líderes humilde no desempenho

		Impacto de líderes humildes no desempenho		
		Positivo	Indecisão	Negativo
Género (n° de entrevistados)	Feminino (8)	12,5%	75,0%	12,5%
	Masculino (11)	9,1%	63,6%	27,3%

Fonte: Elaboração do autor

Capítulo VII - Discussão dos resultados e conclusões

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar as percepções que os líderes, em Portugal, têm sobre o papel da humildade no desempenho das suas equipas.

De modo a alcançar este objetivo, numa primeira fase quis-se compreender as percepções dos líderes em Portugal sobre os três comportamentos que definem líderes humildes segundo Owens, Johnson & Michell (2013). Posteriormente, quis-se averiguar que noções de humildade tinham os líderes portugueses e que percepções é que estes tinham sobre o impacto de líderes humildes nas organizações. Foram várias, as conclusões extraídas.

7.1 Percepções dos líderes sobre as três dimensões da humildade

No que diz respeito ao primeiro comportamento: reconhecer os pontos fortes, limites pessoais e erros (do líder) perante a equipa, a parte do comportamento de **reconhecer limitações e erros** foi de facto, o que suscitou maior discussão e dúvida, não existindo um claro acordo sobre se seria positivo ou não para o desempenho das equipas o líder reconhecer, perante estas, limitações e erros, principalmente as limitações.

De modo geral, os líderes perceberam o comportamento de reconhecer limitações e erros, como um comportamento que poderia trazer alguns benefícios para as suas equipas e para o próprio líder. Este comportamento foi entendido como algo que pode ajudar tanto o líder como os liderados a **aprenderem e crescerem**, promover uma **melhor relação** entre estes e ajudar os liderados a **admitirem os seus erros** e a aceitá-los como algo inerente ao processo de aprendizagem. Este último ponto corrobora com Owens & Hekman (2012) quando os autores afirmam que a admissão de limitações e erros liberta os seguidores da carga psicológica de esconder as suas in experiências ou erros, aceitando melhor os erros como parte do processo de aprendizagem e libertando-os para fins mais produtivos. Uma **melhor distribuição de tarefas** entre a equipa foi também percebida como um benefício consequente deste comportamento.

Ainda que os entrevistados relatassem e assumissem que este comportamento poderia ser benéfico estes demonstraram também algumas reticências e dificuldades em adotar o

mesmo, ora porque poderia **promover insegurança** nas equipas ou as equipas poderiam passar a ver o **líder** como **menos competente**.

Foi ainda percecionado pelos entrevistados a existência de uma maior facilidade em admitir limitações perante os indivíduos mais novos do que perante os mais velhos, sobretudo quando o líder ainda não tinha mostrado competências. Este ponto vai também ao encontro das conclusões de Owens & Hekman (2012) onde os autores concluíram que o comportamento de admitir erros e limitações poderia não ser tão benéfico se o líder ainda não tivesse dado provas de competência, principalmente quando o líder liderava uma equipa com colaboradores mais velhos. Para além disto, existe ainda a percepção que na cultura portuguesa reconhecer erros e limitações é mais difícil e não tão comum por parte dos líderes.

No que diz respeito ao segundo comportamento (valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros) a percepção geral dos entrevistados foi positiva, considerando que a adoção deste comportamento era importante para um melhor desempenho das suas equipas, tornando-as mais **confiantes, motivadas e felizes** a realizarem o seu trabalho. Owens *et al.* (2013) observaram que líderes humildes promoviam uma maior satisfação dos membros das suas equipas no trabalho. Esta maior satisfação foi também percecionada pelos líderes entrevistados como uma consequência da adoção deste segundo comportamento. Assim, a segunda dimensão da humildade pode ser a principal impulsionadora desta satisfação.

Apesar disto, os entrevistados acreditam também que, apenas se este comportamento for manifestado de uma forma **justa, sincera e oportuna** é que se obtém um impacto positivo no desempenho das equipas. Em parte, este ponto corrobora com Owens & Hekman (2012) quando referem que o comportamento do líder de destacar as forças dos seguidores só é eficaz se este fosse percebido como sincero e honesto.

Em relação ao terceiro comportamento (ser ensinável), a percepção dos líderes foi também ela positiva, existindo uma percepção geral de que este comportamento pode gerar bastantes benefícios, tais como: uma maior **eficácia** no **cumprimento** dos **objetivos**, a entrega de um **melhor serviço ou produto** ao cliente final, uma maior **motivação** dos liderados, maior **eficácia na implementação da estratégia** e melhor **capacidade de sobrevivência** das organizações.

Para além destes benefícios, Owens *et al.* (2013) referem que o comportamento do líder estar aberto à aprendizagem é aquele que permite que o crescimento pessoal ocorra. Esta foi também a percepção de alguns líderes entrevistados, que consideraram que a solicitação de novas ideias e opiniões à sua equipa promovia o **crescimento do líder e dos liderados**. Outro dos benefícios relatado pelos líderes foi que a solicitação de ideias e opiniões promovia a **melhoria e aprendizagem de novos processos**, o que vai no mesmo sentido do que Argandoña (2015) teorizou quando referiu que a vontade do líder humilde em pedir ajuda e fazer correções faz com que o líder, os liderados e a organização tenham uma maior capacidade de melhoria.

Não obstante estes benefícios, este terceiro comportamento foi também percecionado como sendo mais fácil de adotar no setor dos serviços do que no setor da indústria.

Assim, relativamente à percepção dos líderes sobre o impacto que estes três comportamentos podem ter no desempenho das suas equipas o segundo e terceiro comportamento foi percecionado como tendo um impacto mais positivo no desempenho que o primeiro, onde vários entrevistados levantaram oposições a adoção deste comportamento tendo em vista um superior desempenho das suas equipas.

No início desta investigação teorizou-se que, em Portugal, num contexto caracterizado por grande distância ao poder (Hofstede, 1991) adotar os três comportamentos de Owens e colegas (2013) poderia não ser o mais benéfico para as equipas. O primeiro comportamento foi naquele onde se notou, nas respostas dos entrevistados, que a dimensão de grande distância ao poder de Hofstede (1980) teve mais influência. Numa cultura de grande distância ao poder, os liderados esperam que o líder saiba exatamente o caminho certo a seguir e “destruir” esta visão pode ser prejudicial para as equipas. De facto, se os liderados virem a admissão de limitações e erros do líder, não como um ato de humildade, mas sim como uma fraqueza, este comportamento pode relevar-se prejudicial para o desempenho das equipas.

Por fim, um dos aspetos mais relevantes que concluí ao ouvir e analisar as opiniões dos líderes sobre o impacto que estes três comportamentos têm, ou podem ter, nas suas equipas foi constatar que o comportamento “reconhecer erros e limitações” despertou maior incerteza junto dos entrevistados em relação a um impacto positivo que este pode ter no desempenho. Apesar terem sido relatados alguns benefícios provenientes da adoção

deste comportamento, nenhum dos entrevistados destaca este comportamento como mais importante que os outros dois para o melhor desempenho das suas equipas.

7.2 Situações em que a adoção dos três comportamentos tem implicações negativas

Em resposta ao recente apelo, de alguns autores (por exemplo, Nielsen & Marrone, 2018), para explorar as condições ou situações em que a adoção de comportamentos humildes pode ser prejudicial para o desempenho, chegou-se a algumas conclusões também.

No que diz respeito ao comportamento do líder admitir limitações e erros perante a equipa, a percepção de alguns líderes foi que este estaria condicionado à **relação de confiança do líder com os seus liderados**, uma vez que caso esta não fosse de confiança os subordinados poderiam tirar partido das limitações ou dos erros do líder para prejuízo do próprio líder. Para além disto, foi percecionado também que nos momentos em que os **liderados precisam de ajuda**, não seria benéfico o líder admitir limitações, neste a caso a adoção deste comportamento podia promover insegurança nas equipas. Estas duas situações emergiram da análise de conteúdo às entrevistas, nunca tendo sido relatadas na literatura (do que se conhece) como contingências do comportamento de líderes humildes.

Também perante uma equipa com **baixos níveis de escolaridade**, a adoção deste comportamento foi percecionada pelos entrevistados como menos benéfica para o desempenho das equipas uma vez que, o líder, ao adotar este comportamento perante estes, pode ser percebido como incompetente. Este ponto reforça ideia de Owens & Hekman (2012) de que o comportamento de admitir erros e limitações só é benéfico se o líder for percebido como competente. Segundo os autores esta percepção de competência poderia depender de: papéis de liderança, diferenças demográficas e do género (do líder). Assim, acrescenta-se também que esta percepção pode depender do nível de escolaridade dos liderados.

Sobre o segundo comportamento, e para além de este apenas ser eficaz quando o elogio do líder é percebido como sincero e honesto (Owens & Hekman, 2012), foi relatado pelos entrevistados mais dois condicionantes deste comportamento. A percepção dos líderes, no que diz respeito a este segundo comportamento, é que este pode estar condicionado ao **tipo de trabalho**, existindo a percepção de que em trabalhos mais estandardizados a valorização pode levar ao desleixo dos trabalhadores. Este comportamento foi ainda considerado prejudicial para o desempenho quando o líder **ao elogiar um indivíduo**

acaba por diminuir o resto da equipa. Estes dois pontos emergiram também da análise de conteúdo não havendo, do que se teve acesso, relatos na literatura destas duas condicionantes, ainda que trabalhos mais estandardizados possam estar relacionados a contextos organizacionais mais hierárquicos onde Owens & Hekman (2012), referem como uma condicionante deste comportamento.

O comportamento ser ensinável foi percecionado como menos positivo no desempenho em algumas situações, como: quando existe indivíduos dentro das equipas com **opiniões mal-intencionadas** e perante equipas com **baixos níveis de escolaridade**. Este comportamento foi visto também, pelos líderes, como pouco benéfico no desempenho das equipas quando estas manifestam as suas ideias e opiniões e estas **não são colocadas em prática** pelo líder, baixando os níveis de motivação das mesmas. Estes três pontos surgem também, pela primeira vez na literatura (do que se acedeu), da análise de conteúdo da presente investigação.

Para além disto, conclui-se que existe a percepção de que o tipo de trabalho também condiciona a solicitação de ideias e opiniões, por parte do líder, aos liderados. Tais como: **trabalhos mais estandardizados**, como na indústria, ou dentro dos **trabalhos nas áreas comerciais** quando, por exemplo, é necessário estabelecer os objetivos de vendas dos trabalhadores. Owens & Hekman (2012) observaram que, no setor da indústria, uma liderança humilde poderia não ser a mais apropriada, esta foi também a visão de alguns dos entrevistados, acrescentando ainda as situações onde é necessário definir objetivos de vendas nas áreas comerciais.

Por fim, em situações de **falta de tempo**, existe a percepção que a adoção deste comportamento pode ser prejudicial para o desempenho das equipas. Esta contingência corrobora com o estudo de Owens & Hekman (2012) onde os autores observaram que em situações de ameaça extrema ou pressão de tempo, promulgar comportamentos humildes seria contraproducente.

Deste modo, a principal conclusão que tiro da análise a esta questão é que parece, de facto, que a eficácia destes três comportamentos pode variar consoante diversas situações, tendo o presente estudo indicado algumas dessas. Algumas delas já são conhecidas pela literatura e outras, novos caminhos a serem explorados por futuras investigações. Destacam-se os contextos onde o tipo de trabalho é mais estandardizado e/ou onde os trabalhadores têm baixos níveis de escolaridade: estas situações foram percecionadas por

cinco entrevistados como inibidoras da adoção de pelo menos um dos três comportamentos.

7.3 Noções de humildade

Sobre as noções de humildade que os entrevistados expuseram, ficou claro a grande diversidade de perspectivas à volta do conceito de humildade e a falta de consenso sobre o mesmo, indo ao encontro do que é relatado na literatura (Nielson & Marrone, 2018).

No início desta investigação, devido ao facto de a humildade do líder, em Portugal, ser menos valorizada para uma liderança eficaz (comparativamente a outras culturas) (Mittal & Dorfman, 2012), esperava-se que os entrevistados associassem líderes humildes a baixa autoestima ou a uma fraqueza pessoal. Isto apenas se verificou numa minoria de referências, relatadas pelos entrevistados, sobre o conceito de humildade.

A maioria das referências ao significado de humildade estão contidas em definições de humildade apresentadas, por diversos autores, na literatura de liderança humilde, (Owens *et al.*, 2013; Vera & Rodrigues-Lopez, 2004; Collins, 2001; Argandoña, 2015; Tangney, 2000; Oc *et al.*, 2015; Owens & Hekman, 2016; Rego *et al.*, 2017b). No entanto, não se pode considerar que os entrevistados tenham apresentado definições completas e precisas de humildade, tendo cada um dos entrevistados referenciado, normalmente, apenas alguns pontos que foram de encontro à literatura.

Concluiu-se também que apesar da definição de humildade de Owens, Johnson & Michell (2013) representar parte das referências mais associadas pelos entrevistados ao conceito de humildade, o constructo completo da definição de humildade de Owens e colegas (2013) não foi, de todo, ao encontro das noções de humildade que os entrevistados apresentaram. Verificou-se um número muito maior de referências, proferidas pelos entrevistados, a associarem humildade à primeira (reconhecer os pontos fortes, limites pessoais e erros) e terceira dimensão (ser ensinável) do que à segunda dimensão (mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros). Tal reflete uma dissonância entre o que Owens, Johnson & Michell (2013) e os líderes entrevistados definem como humildade.

Para além disto, no que diz respeito à primeira dimensão, a maioria das referências proferidas pelos líderes associam humildade a indivíduos que assumem os seus erros e

limitações, dando uma menor ênfase à parte de reconhecer os seus próprios pontos fortes. Isto pode refletir uma ideia, errônea, associada pelo senso comum à humildade: a ideia de que um indivíduo humilde subvaloriza as suas capacidades.

Por fim, observou-se que a maioria das referências proferidas sobre humildade, ou líderes humildes, resumiram-se a seis dimensões: (1) reconhecer erros e limitações, (2) disposição para ouvir e aceitar a opinião dos outros e aprender, (3) reconhecer pontos fortes, (4) não representa fraqueza ou baixa autoestima, (5) respeito e justiça para com os outros e (6) a não ostentação do sucesso alcançado.

A principal conclusão que tiro da análise a esta questão é a falta de consenso entre os entrevistados sobre o conceito de humildade e o desconhecimento geral de uma conceituação precisa e completa de humildade. Por exemplo, não houve nenhum entrevistado que associasse humildade a todos os três comportamentos de Owens *et al.* (2013) (comportamentos estes que estiveram em questão durante grande parte das entrevistas), a maioria dos entrevistados resume o conceito de humildade principalmente a uma das dimensões: um indivíduo que reconhece os seus erros e limitações perante os outros.

7.4 Percepção do impacto de líderes humildes no desempenho das organizações

Relativamente à percepção dos entrevistados sobre o impacto que líderes humildes podem ter no desempenho das organizações, apenas uma minoria de entrevistados percecionou a liderança humilde como um estilo de liderança incapaz de obter resultados positivos nas organizações por considerarem que **um líder deveria mostrar uma postura forte e confiante** perante a sua equipa. É possível que esta visão negativa dos líderes humildes esteja influenciada pela incorreta conceituação que estes têm da humildade visto ter-se verificado que três dos quatro líderes que têm esta percepção pertenceram ao grupo de entrevistados que referiram definições de humildade que não foram de encontro à literatura de liderança humilde.

Já a maioria dos entrevistados considerou que líderes humildes poderiam ter melhores desempenhos, mas tal estaria condicionado a determinadas circunstâncias. A percepção de alguns entrevistados é que este estilo de liderança pode aumentar a **fidelidade** dos trabalhadores e permite **responder melhor às necessidades** destes. Mais uma vez, isto

parece ir ao encontro de Owens *et al.* (2013), quando referem que a humildade expressa pelo líder pode influenciar positivamente resultados importantes nos contextos organizacionais, como o aumento do envolvimento dos funcionários e maior satisfação destes no trabalho.

Existe ainda a percepção de que líderes **não** humildes **não conseguem atingir bons resultados no longo prazo**. Isto, vai ao encontro do que Collins (2001) encontrou no seu estudo quando procurava a variável que fazia as empresas passarem de uma performance “boa” para “muito boa”. Esta variável foi um líder nível 5, um líder humilde e com garra, um líder com uma maior capacidade para promover o desempenho sustentado de uma organização.

Tem sido ainda relatado na literatura (Owens & Hekman, 2012; Nielson & Marrone, 2018) que líderes humildes podem ser mais eficazes e mais apreciados em ambientes abertos, colaborativos e de baixo *stress*. Esta foi também a percepção de parte dos entrevistados, existindo a ideia, entre estes, que líderes humildes têm melhores desempenhos em alturas em que as **organizações** estão mais **estáveis**, em empresas de **prestação de serviços** ou em trabalhos **pouco standardizados**.

Por outro lado, existe também a percepção deste estilo de liderança não ser positivo em diversas situações ou contextos. A maioria das situações descritas pelos entrevistados reforçam o estudo de Owens & Hekman (2012).

O estudo de Owens & Hekman (2012) relatou que em contextos organizacionais mais hierárquicos, como num contexto industrial ou militar, reconhecer limites pessoais, falhas e erros, destacar os pontos fortes da sua equipa ou ser ensinável não seria os comportamentos mais eficazes a adotar. Parte dos entrevistados que relataram contingências ao estilo de liderança humilde tem exatamente a mesma percepção, considerando que numa **linha de produção**, em **trabalhos mais standardizados** ou noutros **contexto mais hierárquicos** um líder humilde tem mais dificuldades em ter bons desempenhos.

A percepção dos entrevistados, no que diz respeito às situações descritas como inibidoras de um estilo de liderança humilde, é que este também pode estar condicionado com a **cultura organizacional** ou **nacional**. Este ponto vai, em parte, ao encontro das conclusões de Owens & Hekman (2012) sobre a ineficácia de ouvir os colaboradores

numa cultura organizacional que não promove a aprendizagem e, juntamente com o ponto anterior, retrata aquilo que se esperava no início da presente dissertação.

No início esperava-se que em contextos de elevada distância ao poder (Hofstede, 1991) os efeitos positivos de um estilo de liderança humilde pudessem ser neutralizados. De facto, existe a percepção de que em grandes empresas, com hierarquias mais rígida, com cargos e títulos bem explícitos, e onde, por consequência, é mais visível a caracterização de cultura de grande distância ao poder de Hofstede (1991), um líder humilde (descrito pelos entrevistados) pode não ter bons desempenhos.

Owens e Hekman (2012) concluíram também que em situações de ameaça externa ou pressão de tempo a adoção do comportamento de ouvir os colaboradores (ser ensinável) poderia não ser tão eficaz. Esta foi similarmente a percepção de alguns entrevistados ao considerarem que, em momentos de **stress extremo** e durante **crises**, um líder não pode ser humilde.

Foi percebido também, pelos entrevistados, que em situações onde é necessário ser **persuasivo** e perante **equipas menos fortes, empenhadas** ou **seguras**, um líder não pode demonstrar humildade.

Observou-se ainda uma ligeira tendência para as líderes femininas terem uma percepção mais positiva do impacto de líderes humildes no desempenho. Isto corrobora em parte com os achados de Rego *et al.* (2017b) onde os autores notaram uma ligeira tendência para líderes femininas serem classificadas como mais humildes pelos membros da sua equipa. Esta tendência pode ser explicada pelo que Owens & Hekman (2012) observaram no seu estudo: a existência de uma maior pressão exercida pela sociedade para as mulheres adotarem posturas mais humildes.

Conclui-se assim que a maioria dos entrevistados considerou que líderes humildes podem ter bons desempenhos nas organizações, mas que este desempenho está condicionado a determinadas situações. A percepção dos entrevistados é que, perante alguns contextos, um líder humilde não será o mais indicado, contrariando a visão de alguns autores (por exemplo: Vera & Rodrigues-Lopez, 2004) sobre o impacto, apenas positivo, de líderes humildes no desempenho das organizações. E reforçando a ideia de que a humildade do líder pode apenas ser eficaz perante determinadas situações (Nielsen & Marrone, 2018).

Por fim, a principal conclusão que tiro da análise a esta questão é que a opinião da grande maioria dos entrevistados (17 entre os 19) é a de que líderes humildes não são o tipo de

líderes que conseguem melhores resultados nas organizações (4 entrevistados) ou que a eficácia de líderes humildes está dependente do contexto organizacional onde estes estão inseridos (13 entrevistados). Obviamente, estas percepções sobre se um líder humilde pode ou não ter melhores desempenhos que outros líderes nas organizações é influenciada pelas noções que cada um dos entrevistados tem de humildade e daquilo que acreditam ser os comportamentos de um líder humilde. Repare que, na primeira questão, o comportamento que levantou mais dúvidas sobre um impacto positivo no desempenho, foi o comportamento de reconhecer limitações e erros, que por sinal, é o comportamento mais associado a líderes humildes. Isto, pode explicar a maior ênfase, dada pelos entrevistados, ao porquê ou onde líderes humildes podem não ter bons desempenhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusão

Se no início do século passado as investigações sobre liderança expuseram que o sucesso organizacional passava por um herói individual, um “grande homem”, um líder com pleno conhecimento, no presente século a ênfase está no herói coletivo, no líder que, juntamente com a sua equipa, promove o crescimento e sucesso das organizações, um líder humilde. Num contexto organizacional complexo, dinâmico e em constante mudança, os investigadores sugerem que líderes humildes são mais capazes de promover resultados positivos nas organizações, existindo diversos estudos empíricos a fortalecerem esta mesma teoria. Estando a ser dada cada vez mais relevância à humildade nas organizações, este estudo foi desenvolvido com o intuito de se compreender quais as percepções que os líderes, em Portugal, têm sobre o papel da humildade no desempenho.

O primeiro objetivo a que este estudo se propôs foi em explorar as percepções que os líderes em Portugal têm sobre a adoção dos três principais comportamentos que definem humildade. A este respeito chegou-se a algumas conclusões. Primeiramente, o comportamento de reconhecer erros e limitações (parte do 1º comportamento) foi aquele onde se notou maiores dúvidas sobre a positividade da adoção deste para um melhor desempenho das equipas, tendo sido associados alguns obstáculos à adoção do mesmo. Em segundo lugar, no comportamento dois observou-se a percepção geral de que, uma valorização justa, sincera e oportuna, promove diversos benefícios nas equipas, que consequentemente podem levar a um melhor desempenho destas. Em terceiro lugar, à disposição do líder para aprender com a equipa (3º comportamento) foram associados diversos benefícios existindo também a percepção de que a adoção deste comportamento por parte do líder promove um desempenho positivo nas equipas. Por fim, independentemente da importância dada a cada um dos comportamentos nota-se que a percepção geral dos entrevistados é que a eficácia de todos estes comportamentos está condicionada a determinadas situações.

Assim, e retirando as situações ou contextos onde a aplicabilidade do comportamento dois e três pode ser mais difícil ou relevar-se prejudicial no desempenho, espera-se que, os líderes num contexto organizacional, adotem esses comportamentos com vista a um melhor desempenho das suas equipas. Já sobre o comportamento “reconhecer erros e limitações”, e verificada alguma dissonância entre os entrevistados e os investigadores, a

aplicação deste num contexto organizacional, em Portugal, poderá ser mais limitativa, sendo necessários mais estudos a este respeito.

O segundo objetivo deste estudo passou por analisar as noções que os líderes em Portugal têm do conceito de humildade e como estes percecionam o impacto de líderes humildes no desempenho das organizações. Observou-se a inexistência de uma definição consensual e satisfatória do conceito de humildade sendo a dimensão “reconhecer limitações e erros” aquela que mais vezes é associada a este conceito. No decorrer das entrevistas, e apesar da maioria dos entrevistados terem considerado que um estilo de liderança humilde pode levar as organizações a um melhor desempenho, verificou-se que, em vários cenários, estes associaram líderes humildes a desempenhos negativos.

Deste modo, são necessários mais estudos que explorem as situações ou contextos onde um estilo de liderança humilde pode não ser desejável e propagar os benefícios e contextos onde este estilo de liderança pode levar a melhores desempenhos. E finalmente, educar líderes e futuros líderes a respeito do conceito de humildade, eliminando noções provenientes do senso comum e estabelecendo aquelas que representam o conceito de humildade discutido pelos autores.

Espero que este estudo aumente o interesse em explorar este mais recente estilo de liderança, até porque estamos perante um tema bastante atual, com inúmeras oportunidades de pesquisas futuras e cada vez mais relevante no contexto organizacional atual.

Implicações teóricas e práticas

Tal como já mencionado, estamos perante um tema recente na literatura e ainda são necessários vários estudos para se chegar a uma ideia clara do impacto que uma liderança humilde tem nas organizações, quando e porque é que líderes humildes podem ser mais eficazes do que líderes menos humildes. Ainda há muitas questões à volta deste tema para serem respondidas e as conclusões do presente estudo ajudam a desvendar algumas delas orientando e sugerindo diferentes caminhos para futuras pesquisas.

Para além disto, este estudo pode ajudar líderes e futuros líderes a refletirem sobre como a humildade pode ser integrada nas suas organizações com vista a um melhor desempenho. Os líderes podem refletir a sua postura perante as suas equipas no que diz respeito à implementação de comportamentos humildes à luz das situações, das vantagens e desvantagens descritas pelos entrevistados.

Sugestões para futuras pesquisas

O cariz exploratório deste estudo permitiu encontrar *gaps* na literatura que podem ser futuramente explorados.

Aqui, foi analisada a percepção dos líderes sobre o impacto de três comportamentos no desempenho das suas equipas. Seria interessante estudos futuros testarem as percepções destes agentes medindo o real impacto de cada um dos três comportamentos no desempenho.

Todos os efeitos positivos e negativos associados a cada um dos três comportamentos relatados neste estudo, assim como todos os contexto e situações onde a prática destes comportamentos pode ter implicações negativas no desempenho, podem ser alvo de estudos futuros. Por exemplo, observou-se neste estudo que o tipo de trabalho ou o tipo de trabalhadores parece condicionar a adoção dos três comportamentos que definem humildade (segundo Owens *et al.*, 2013). É possível que, neste tipo de contexto, um líder com um estilo de liderança humilde possa ter piores desempenhos.

Teorizou-se também que, numa cultura de grande distância ao poder, líderes humildes poderiam não ser tão eficazes, tendo-se constatado no discurso de alguns entrevistados este mesmo ponto. Estudos futuros devem continuar a explorar essa relação podendo

também analisar que implicações outras dimensões de Hofstede (1980), como por exemplo o controlo da incerteza, têm no estilo de liderança humilde.

Notou-se nesta investigação uma tendência ligeira para as líderes do sexo feminino percecionarem a humildade de uma forma mais positiva. Estudos futuros podem explorar se, de facto, a perceção das mulheres sobre os efeitos positivos de um líder humilde é mais positiva do que a dos homens, as origens desta diferença de perceções e as implicações deste fenómeno nas organizações. Esta visão mais positiva da liderança humilde por parte das mulheres pode significar, também, que estas tendam a ser líderes mais humildes, estudos futuros podem explorar este ponto.

Limitações

Uma das limitações deste estudo prende-se com o facto de não se ter atingido a saturação dos dados com as 19 entrevistas. Assim, é provável que existam mais perceções sobre o papel da humildade no desempenho.

Outra das limitações, passa pelo processo subjetivo inerente à codificação do *corpus*, que apesar de se ter adotado o procedimento intra-codificador (processo em que as entrevistas são codificadas pelo mesmo investigador em dois períodos de tempo diferentes) não foi possível, por limitações de tempo, adotar o processo mais recomendado por Bryman (2008): inter-codificador (quando dois investigadores codificam o *corpus*).

Acresce-se a essas, ainda, limitações relacionadas com alguns aspetos da amostra: esta não é probabilística nem grande o suficiente para se poder extrapolar as suas características à população portuguesa. Desta forma, os resultados deste estudo, embora tenham vindo a corroborar alguma da teoria já existente relativamente ao papel dos líderes humildes nas organizações (nomeadamente alguns efeitos positivos e negativos deste estilo de liderança) não podem ser extrapolados para todo o universo dos líderes em Portugal. É de salientar que este estudo também não foi desenhado com esse objetivo, tratando-se de um estudo exploratório que procurou captar as perceções sobre o impacto da humildade no desempenho de modo a indicar caminhos para futuras investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A. 2015. Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132: 63-71.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1): 421–449.
- Bardin, L. 2014. *Análise de Conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117–134.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & leadership in organizations*. London: SAGE.
- Bryman, A. 2008. *Social research methods* (3ªed.). Oxford: Oxford University Press.
- Collins, J. 2001. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79 (1): 66-76.
- Cunha, M. P., & Rego, A. 2005. *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., de Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. 2016. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., & Hook, J. N. 2010. Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *Journal of Positive Psychology*, 5 (4): 243–252.
- Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., Hook, J. N., Emmons, R. A., Hill, P. C., Bollinger, R. A., & Van Tongeren, D. R. 2013. Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self and Identity*, 12: 58–77.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. 2004. Perceptions of Humility: A Preliminary Study. *Self and Identity*, 3: 95–114.
- Exline, J. J., & Hill, P. C. 2012. Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *Journal of Positive Psychology*, 7: 208–218.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Antonio Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2): 219-256.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9 (1): 42-63.

Hofstede, G. 1991. *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Jankowski, P. J., Sandage, S. J., & Hill, P. C. 2013. Differentiation-based models of forgivingness, mental health and social justice commitment: Mediator effects for differentiation of self and humility. *Journal of Positive Psychology*, 8 (5): 412–424.

Jogulo, U. D. 2010. Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (8): 705-719.

Johns, G. 2006. The essential impact of content on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31 (2): 386–408.

Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79: 85-98.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. J. 2015. *Psychological capital and beyond*. Oxford, England: Oxford University Press.

Mittal, R., & Dorfman, P. W. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47 (4): 555–570.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. 2005. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58 (10): 1323-1350.

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. 2010. A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (1): 33-43.

Nielsen, R., & Marrone, J. A. 2018. Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 00: 1–20.

Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.

Oc, B., Basshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. 2015. Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly*, 26: 68–80.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. 2014. Humble Chief Executive Officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59 (1): 34–72.

Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. 2015. Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44 (3): 1147-1173.

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.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. 2016. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59 (3): 1088–1111.
- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. 2011. Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2 (3): 155–161.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. 2017a. Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team psychcap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, online
- Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. 2017b. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *Leadership Quarterly*, 28 (5): 639–658.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148: 205–218.
- Tangney, J. P. 2000. Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19 (1): 70–82.
- Vala, J. 2005. A Análise de Conteúdo, In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais* (13ª ed): 101–128. Porto: Edições Afrontamento.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37 (4): 1228–1261.
- 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.
- Vilelas, J. 2017. *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1): 89–126.
- Weidman, A. C., Cheng, J. T., & Tracy, J. L. 2016. The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114 (1): 153–178.

Whitehead, G. 2009. Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37 (6): 847-872.

Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Thomson Ross, L., & Sinnott-Armstrong, W. 2018. Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. *Self and Identity*, 17 (1): 92–125.

Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1 - Resumo do significado das quatro primeiras dimensões do estudo de Hofstede (1980).

Tabela 11 - As quatro primeiras dimensões culturais do modelo de Hofstede (1980)

Dimensões	Significado
Distância Hierárquica	“Medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder.” (Hofstede, 1991: 42)
Individualismo e Coletivismo	O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (Hofstede, 1991: 69).
Masculinidade e Feminilidade	“Serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)” (Hofstede, 1991: 103).
Controlo da incerteza	“Grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas” (Hofstede, 1991: 135).

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

Anexo 2 - Resumo das diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica na família, escola e local de trabalho.

Tabela 12 - Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância ao poder

	Pequena distância Hierárquica	Grande distância Hierárquica
Família	<ul style="list-style-type: none">• Os pais tratam os filhos como iguais.• Os filhos tratam os pais como iguais.	<ul style="list-style-type: none">• Os pais ensinam os filhos a obedecer.• Os filhos tratam os pais com respeito.
Escola	<ul style="list-style-type: none">• Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.• Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais.• Os alunos tratam os seus professores como iguais.	<ul style="list-style-type: none">• Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula.• Os professores são “gurús” que transmitem uma sabedoria pessoal.• Os alunos tratam os seus professores com respeito.
Local de trabalho	<ul style="list-style-type: none">• A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.• A descentralização é comum.• Diferenças salariais reduzidas entre o topo e a base da organização.• Os subordinados esperam ser consultados• Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos.	<ul style="list-style-type: none">• A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.• A centralização é comum.• Diferenças salariais elevadas entre o topo e a base da organização.• Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.• Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para a direção e são bem vistos.

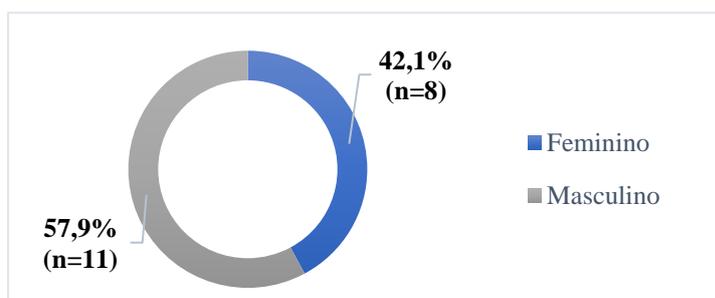
Fonte: Hofstede (1991)

APÊNDICES

Apêndice 1 – Caracterização da amostra

1.1 – Caracterização da amostra por sexo

Figura 8 - Percentagem e número de entrevistados por sexo



Fonte: Elaboração do autor

1.2 - Caracterização da amostra por idades

Tabela 13 - Tabela de Frequências relativa à faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
23-30	5	26,32%	26,32%
31-40	4	21,05%	47,37%
41-50	6	31,58%	78,95%
51-60	4	21,05%	100%
Total	19	100,00%	

Média = 42; Mediana = 41; Moda = 30; Desvio Padrão = 11

Fonte: Elaboração do autor

1.3 - Caracterização da amostra por grau de escolaridade

Tabela 14 - Tabela de frequências relativa ao grau de escolaridade dos entrevistados

Grau de escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Relativa acumulada
Até 12º ano	2	10,53%	10,53%
Licenciatura	7	36,84%	47,37%
Mestrado	7	36,84%	84,21%
Doutoramento	3	15,79%	100,00%
Total	19	100,00%	

Fonte: Elaboração do autor

1.4 - Caracterização da amostra por nível hierárquico organizacional do líder

Tabela 15 - Tabela de frequências relativa à posição hierárquica dos entrevistados nas empresas

Nível Organizacional	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa acumulada
Líder de topo	6	32%	32%
Líder intermédio	4	21%	53%
Líderes de 1ª linha	9	47%	100%
Total	19	100%	

Fonte: Elaboração do autor

1.5 - Caracterização da amostra por número de anos em cargos de liderança

Tabela 16 - Tabela de frequências relativa ao número de anos em cargos de liderança dos entrevistados

Nº de anos em cargos de liderança	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 5 anos	5	26,3%	26,3%
Entre 6 e 10 anos	3	15,8%	42,1%
Entre 11 e 15 anos	3	15,8%	57,9%
Entre 16 e 20 anos	4	21,1%	78,9%
Mais de 21 anos	4	21,1%	100,0%
Total	19	100%	

Média = 14; Mediana = 14; Moda = 20; Desvio Padrão = 9

Fonte: Elaboração do autor

1.6 - Caracterização das empresas intervenientes no estudo

Tabela 17 - Tabela de frequências relativa às empresas que os entrevistados representam

		Frequência	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Setor				
	Público	3	15,79%	15,79%
	Privado	16	84,21%	100,00%
Tipo de atividade da empresa				
	Indústria	3	15,79%	15,79%
	Serviço	11	57,89%	73,68%
	Comércio	5	26,32%	100,00%
Nº de trabalhadores	Dimensão da empresa			
>250	Grande	7	36,84%	36,84%
<250	Média	4	21,05%	57,89%
<50	Pequena	5	26,32%	84,21%
<10	Micro	3	15,79%	100,00%

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 2 – Guião de entrevista

Nome do entrevistado	
Empresa	
Idade	
Grau de escolaridade	
Nível organizacional (Cargo)	
Nº de anos em cargos de liderança	

1º tema - Percepção do impacto das três dimensões da humildade no desempenho

Introdução: estou a estudar 3 comportamentos de liderança e gostava de saber a sua opinião sobre estes 3 comportamentos, que são quando o líder:

- 1) Reconhecer os seus pontos fortes, as suas limitações e erros perante a sua equipa;
- 2) Valoriza os esforços e os pontos fortes da sua equipa e elogia-os;
- 3) Está disposto para aprender com a sua equipa, solicita novas ideias, ouve os conselhos e as opiniões da sua equipa;

1º tópico de conversa - Considera que estes comportamentos são importantes para um melhor desempenho da sua equipa?

2º tópico de conversa - Destaca algum destes comportamentos como sendo mais importante a adotar do que outro?

3º tópico de conversa - Consegue descrever algum contexto ou situação onde adotar estes comportamentos pode ser prejudicial para o desempenho das equipas?

2º tema - Noções de humildade e percepção do impacto de líderes humildes no desempenho

4º tópico de conversa - Quando ouve a palavra humildade quais são as principais características que associa a esta palavra? Que comportamentos associa a líderes humildes?

5º tópico de conversa - Que impacto é que acha que um estilo de liderança humilde pode ter no desempenho das equipas?

Apêndice 3 – Dicionário de categorias

Tabela 18 - Dicionário de categorias

	Questão de pesquisa	Categoria	Subcategoria	Sub-subcategoria	Código	Definição	
1º Grande tema - Percepção do impacto das três dimensões da humildade no desempenho	QP1. Qual é a percepção que os líderes em Portugal têm sobre a importância da adoção dos três comportamentos, que definem o conceito de humildade, para o desempenho das suas equipas? Será que existe algum mais importante que o outro?	Comportamento 1	Reconhecer pontos fortes	Opinião C1 (PF)	OC1 (PF)	Opinião do líder sobre a importância de reconhecer os seus pontos fortes, perante a sua equipa, para o desempenho positivo desta.	
				Mais relevante	+C1 (PF)	O líder considerou o comportamento 1 como o mais importante para o desempenho positivo da sua equipa	
			Reconhecer limitações	Opinião C1 (L)	OC1 (L)	Opinião do líder sobre a importância de reconhecer os seus erros e limitações, perante a sua equipa, para o desempenho positivo da mesma.	
				Mais relevante	+C1 (L)	O líder considerou o comportamento 1 como o mais importante para o desempenho positivo da sua equipa	
		Comportamento 2	Opinião C2	-	OC2	Opinião do líder sobre a importância, para um desempenho positivo, de valorizar os pontos fortes da sua equipa e elogiá-los.	
			Mais Relevante	-	+ C2	O líder considerou o comportamento 2 como o mais importante para o desempenho positivo da sua equipa	
		Comportamento 3	Opinião C3	-	OC3	Opinião do líder sobre a importância, para um desempenho positivo, de ouvir a sua equipa, solicitar por novas ideias e pedir opiniões	
			Mais Relevante	-	+C3	O líder considerou o comportamento 3 como o mais importante para o desempenho positivo da sua equipa	
		QP2. Quais as situações em que adotar comportamentos humildes pode ter implicações negativas no desempenho das equipas?	Situação negativa C1	Situação negativa C1 (PF)	-	S-C1 (PF)	Situações em que a adoção de parte do comportamento 1 pode ser menos benéfico para o desempenho das equipas
				Situação negativa C1(L)	-	S-C1 (L)	Situações em que a adoção de parte do comportamento 1 pode ser menos benéfico para o desempenho das equipas
	Situações negativas C2		-	-	S-C2	Situações em que a adoção do comportamento 2 pode ser menos benéfico para o desempenho das equipas	
	Situações negativas C3		-	-	S-C3	Situações em que a adoção do comportamento 3 pode ser menos benéfico para o desempenho das equipas	

(continuação da tabela anterior)

2º Grande tema- Noções de humildade e percepção do impacto de líderes humildes no desempenho	Questão de pesquisa	Categoria	Sub-categoria	Sub-sub Categoria	Código	Definição
	QP3. Como definem, os líderes em Portugal, a humildade? Que comportamentos associam a líderes humildes?	Conceito e Comportamentos associados à humildade	Teórico (C1)	Teórico C1(PF)	H. T.C1(PF)	Definições de humildade dos líderes que vão de encontro à dimensão "reconhecer pontos fortes"
				Teórico C1(L)	H. T.C1(L)	Definições de humildade dos líderes que vão de encontro à dimensão "reconhecer erros e limitações"
			Teórico (C2)	-	H. T.C2	Definições de humildade dos líderes que vão de encontro à dimensão "valorização dos outros"
			Teórico (C3)	-	H. T.C3	Definições de humildade dos líderes que vão de encontro à dimensão "ser ensinável"
			Teórico vários autores	-	H. T.V. A	Definições de humildade dos líderes que corroboram com outros autores.
			Não Teórico	-	H. Ñ. T	Definições de humildade dos líderes que não vão de encontro à teoria.
	QP4. Será que os líderes de diversas organizações em Portugal têm o mesmo entendimento que os investigadores sobre o impacto positivo que a humildade pode ter no desempenho das organizações?	Impacto de líderes humildes no desempenho	Positivo	-	Desmp. +	Opinião dos líderes que consideram que líderes humildes podem ter um impacto positivo nas organizações
			Negativo	-	Desmp. -	Opinião dos líderes que consideram que líderes humildes podem ter um impacto negativo nas organizações

Fonte: Elaboração do autor

Figura 9 - Exemplo do processo de categorização

Apêndice 4 – Total de referências aos três comportamentos em análise

Tabela 19 - Tabela de frequências relativa às referências dos entrevistados sobre os três comportamentos em análise

Categoria	Subcategoria	Sub-subcategoria	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Comportamento 1	Reconhecer pontos fortes	Opinião C1 (PF)	28	11,0%
	Reconhecer limitações	Opinião C1 (L)	74	29%
Comportamento 2	Opinião C2		73	28,6%
Comportamento 3	Opinião C3		80	31,4%
Total			262	100%

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 5 – Distribuição das opiniões sobre os três comportamentos

Tabela 20 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “reconhecer pontos fortes”

		Frequência Absoluta (n° de líderes)	Frequência Relativa
Sub- subcategoria: Opiniões C1 (PF)	Acha importante	19 (9)	67,86%
	Não precisa de reconhecer	5 (3)	17,86%
	Deve-se reconhecer, mas não de forma a diminuir os outros	4 (2)	14,29%
	Total	28	100%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 21 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “reconhecer erros e limitações”

		Frequência Absoluta	Frequência Relativa	
Sub-subcategoria: Opiniões C1 (L)	Acha importante reconhecer	21 (11)	28,38%	
	Efeitos positivos	Promove o crescimento e aprendizagem do líder e da equipa	5 (5)	6,76%
		Promove uma melhor distribuição de tarefas	6 (3)	8,11%
		Promove uma melhor relação entre líder e liderado	4 (3)	5,41%
		Ajuda os liderados a admitir erros e a aceitá-los como parte normal do processo de aprendizagem	3 (2)	4,05%
	Efeitos negativos	Pode promover insegurança ou falta de confiança nos liderados	5 (4)	6,76%
		O líder pode ser visto como incompetente fragilizando a sua posição	3 (2)	4,05%
	Outras opiniões	Não se diz diretamente	5 (4)	6,76%
		Existe dificuldade em adotar este comportamento	7 (5)	9,46%
		É mais fácil perante os mais novos	4 (3)	5,41%
		Cultura	6 (4)	8,11%
		Não reconhece/ não acha tão positivo reconhecer	5 (3)	6,76%
	Total		74	100,00%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 22 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “valorização dos esforços, forças e habilidades dos outros”

		Frequência Absoluta (nº de líderes)	Frequência Relativa	
Subcategoria: Opiniões C2	Benefícios	É importante valorizar	18 (12) 24,7%	
		A valorização deve ser justa, sincera e oportuna	12 (9) 16,4%	
	Benefícios	Confiança	3 (3) 4,1%	
		Motivação	10 (8) 13,7%	
		Felicidade/satisfação no trabalho	5 (3) 6,8%	
	Outras opiniões	Não sou de elogios fáceis	4 (3) 5,5%	
		Elogios em público e/ou críticas em privado	8 (7) 11,0%	
		Deve-se elogiar a equipa	5 (2) 6,8%	
		Também se deve dar feedback negativo	6 (4) 8,2%	
		Em Portugal não há muito o hábito de elogiar	2 (2) 2,7%	
	Total		73	100%

Fonte: Elaboração do autor

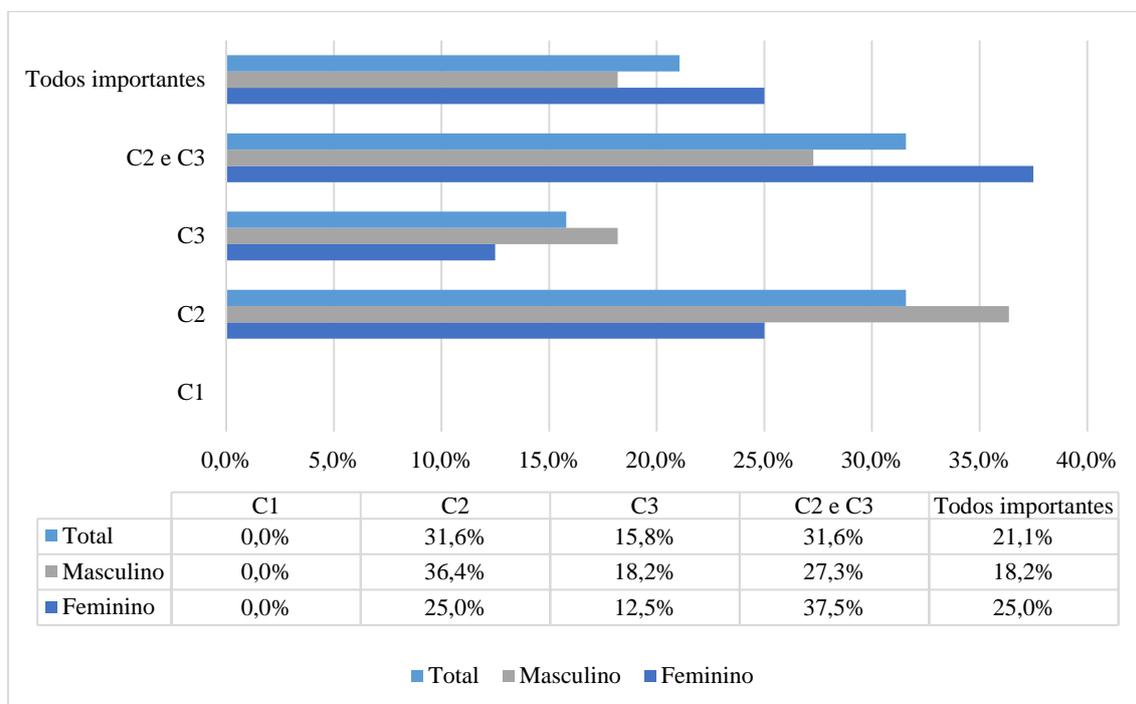
Tabela 23 - Tabela de frequências sobre as opiniões do comportamento “ser ensinável”

		Frequência Absoluta (nº de líderes)	Frequência Relativa
Subcategoria: Opiniões C3	Relatos sobre a importância de adotar este comportamento	É importante (“ser ensinável”)	22 (15) 27,50%
		É assim que trabalho	16 (13) 20,00%
		Sempre aprendi muito assim/ é assim que se aprende	9 (5) 11,25%
	Benefícios	Para encontrar uma melhor forma de cumprir o objetivo	1 (1) 1,25%
		Promove o crescimento do líder e dos liderados	2 (2) 3,75%
		Promove aprendizagem de novos processos	4 (3) 5,00%
		Permite entregar um melhor serviço final aos clientes	1 (1) 1,25%
		Aumenta a motivação dos liderados	4 (3) 3,75%
		Permite uma melhor implementação da estratégia	3 (2) 3,75%
		Aumenta a capacidade de adaptação	3 (2) 3,75%
		Está relacionado com tipo de trabalho	10 (7) 12,50%
	Outros	É mais fácil os homens darem a sua opinião	1 (1) 1,25%
		Às vezes é difícil ouvir a opinião dos outros quando já se tem mais experiência	1 (1) 1,25%
		O líder tem de ter a “última palavra” e decidir	3 (2) 3,75%
	Total		80

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 6 – Percepção de importância dada, por gênero, a cada um dos três comportamentos

Figura 10 - Comportamentos que os entrevistados destacaram como mais importantes no desempenho (análise por gênero)



Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 7 - Total de referências a situações onde a adoção de um dos três comportamentos em análise pode ter implicações negativas no desempenho

Tabela 24 - Tabela de frequências relativa às referências sobre as implicações negativas dos três comportamentos

Categoria	Subcategorias	Frequência Absoluta (nº de líderes)	Frequência Relativa
Situações negativas C1	Situação negativa C1(PF)	0	0,0%
	Situação negativa C1(L)	12 (8)	28,6%
Situações negativas C2		19 (12)	45,2%
Situações negativas C3		11 (7)	26,2%
Total		42	100,0%

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 8 – Total de referências ao conceito de humildade

Tabela 25 - Tabela de frequências relativa às referências ao conceito de humildade

Categoria	Subcategorias	Sub-subcategorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Conceitos e comportamentos associados à humildade	Teórico (C1)	Teórico C1(PF)	11	9,9%
		Teórico C1(L)	22	19,8%
	Teórico (C2)		6	5,4%
	Teórico (C3)		17	15,3%
	Teórico vários autores		45	40,5%
	Não Teórico		10	9,0%
Total			111	100,0%

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 9 – Total de referências sobre o impacto de líderes humildes no desempenho

Tabela 26 - Tabela de frequências relativa ao impacto de líderes humildes no desempenho

Categoria	Subcategorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Impacto de líderes humildes no desempenho	Positivo	22	41,5%
	Negativo	31	58,5%
Total		53	100%

Fonte: Elaboração do autor

Apêndice 10 – Total de referências sobre o impacto de líderes humildes no desempenho por gênero

Tabela 27 - Tabela de frequências relativa ao impacto de líderes humildes no desempenho (por gênero)

Categorias	Subcategorias	FEMININO		MASCULINO	
		Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Impacto de líderes humildes no desempenho	Positivo	9	47,4%	13	38,2%
	Negativo	10	52,6%	21	61,8%
Total		19	100%	34	100%

Fonte: Elaboração do autor