INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança humilde e prontidão dos liderados para a mudança: explorando empiricamente efeitos diretos e indiretos

Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão

Doutoramento em Gestão, na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Orientadores(as):

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Catedrático,
Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa

Dezembro, 2022

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança humilde e prontidão dos liderados para a mudança: explorando empiricamente efeitos diretos e indiretos

Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão

Doutoramento em Gestão, na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Orientadores(as):

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Catedrático,
Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa

Dezembro, 2022

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança humilde e prontidão dos liderados para a mudança: explorando empiricamente efeitos diretos e indiretos

Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão

Doutoramento em Gestão, na especialidade em Estratégia e Empreendedorismo

Júri:

Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar, Iscte Business School
Doutora Helena Maria Baptista Alves, Professora Catedrática, Universidade da Beira Interior
Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Coordenadora, Universidade de Aveiro
Doutor José Arménio Belo da Silva Rego, Professor Catedrático, Católica Porto Business School - Universidade Católica Portuguesa

Dezembro, 2022

Agradecimentos

Aos meus orientadores, agradeço profundamente a oportunidade de trabalhar com dois grandes investigadores com os quais eu aprendi muito. Obrigada, professora Marjan, por todo o apoio e amizade ao longo destes anos, pelas conversas que se estendem muito para lá da tese, pela partilha de experiências pessoais tão úteis e que me ajudam a modelar o meu comportamento numa direção de maior simplicidade com a vida, maior proximidade, empatia e respeito para com os outros e por uma orientação tão próxima, disponível e rigorosa. Obrigada, professor Arménio, por toda a experiência de investigação partilhada, por toda a disponibilidade ao longo da tese, pela troca de ideias que me permitiram encontrar sempre falhas no meu raciocínio e me desafiam a pensar mais além. A tese aqui apresentada já mais teria sido possível sem o acompanhamento de ambos, muito obrigada. Levarei todos os ensinamentos que me deram para o resto da minha vida profissional.

A todos os professores do ISCTE que têm acompanhado o meu percurso. Um agradecimento especial ao professor Jorge Sinval pelas aulas e ajuda fora das aulas, relativa à análise de dados. Obrigada pelo rigor nesta área e por todos os conhecimentos partilhados. Um obrigado especial à professora Ana Simaens e ao Professor Álvaro Rosa, por toda a ajuda, conhecimento partilhado e amizade.

Por fim, a finalização desta etapa apenas foi possível por todo o apoio recebido pela família e amigos. Pelo apoio do Guilherme, que com paciência acompanhou e ajudou na realização da tese, que me ajuda a manter o rigor no pensamento e que com carinho me tem acompanhado nestes últimos anos. Pela companhia, força e ajuda do meu irmão Francisco que foi e será sempre fundamental na minha vida; “para sempre unidos”. Pela felicidade de ter os meus pais, Fernanda e Paulo, sempre presentes e apoiantes em todas as fases. Um agradecimento especial a todos os meus avós Maria Francisca, Fernando, Guadalupe e Artur que, em parte, influenciaram aquilo que sou hoje. Uma palavra especial para a minha avó Guadalupe por todo o carinho e apoio que sempre me deu e que é tão fundamental na minha vida, obrigada avó. Um obrigado ainda a todos os meus tios, primos e familiares pela preocupação, companhia e apoio. Por fim, expresso aqui a minha gratidão a todos os meus amigos que me têm acompanhado e foram uma ajuda preciosa ao longo da minha tese. Em particular, à mana Sara pelas quase duas décadas de profunda amizade, e por toda a ajuda direta e indireta que me deu ao longo da tese. Agradeço ainda a todos aqueles que de uma maneira ou de outra me ajudaram na realização desta tese.

Resumo

A sustentabilidade económica das organizações está dependente da capacidade que estas têm de mudar para se adaptarem às exigências do seu meio. Porém, a implementação da mudança não é um processo fácil, especialmente quando os indivíduos não estão prontos para mudar. A literatura sobre os antecedentes da prontidão individual para a mudança, apesar de extensa, foca-se pouco na influência que os líderes podem ter na prontidão para a mudança dos liderados. Ainda que a liderança seja apontada como um antecedente importante, estudos empíricos são escassos. Nesta investigação, exploramos a relação entre liderança humilde e prontidão dos liderados para a mudança e, com base na teoria da conservação dos recursos, testamos se essa relação é mediada por dois mecanismos: o suporte social-emocional do líder e o capital psicológico dos liderados. Dois estudos foram realizados. Primeiro, um experimento baseado em cenários (n=180), sustenta a relação causal positiva entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança. Segundo (n=251), um estudo de corte transversal sugere que essa relação é indireta: a liderança humilde aumenta a prontidão individual para a mudança através do aumento do suporte social-emocional do líder e, sequencialmente, do capital psicológico dos liderados, embora tenha-se verificado também que cada um dos mediadores, por si só, não medeiam a relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança. Esta investigação, sendo pioneira no estudo da relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança, oferece uma importante contribuição para a literatura e para que indivíduos em cargos de liderança compreendam como podem gerir a prontidão dos seus liderados para a mudança.

Palavras-chave: Liderança Humilde; Prontidão Individual para a Mudança; Suporte Social; Capital Psicológico

Classificação JEL:

M100 - Business Administration: General

Abstract

The economic sustainability of an organization is dependent on its capacity to change and adapt to the demands of its environment. However, the implementation of change is rarely an easy process, especially when the individuals within the organization are not ready to change. The literature on the drivers of individual readiness for change, although extensive, leaves the influence that leaders have on their followers' readiness for change relatively understudied. Although leadership is often pointed out as an important driver, empirical studies examining it are scarce. In this thesis, we explore the relationship between humble leadership and followers' readiness for change and, based on the theory of conservation of resources, test whether that relationship is mediated by two mechanisms: the leader's social-emotional support and the psychological capital of the followers. Two studies were carried out. An experiment based on scenarios (n=180), which supported the positive causal relationship between humble leadership and an individual's readiness for change. And a cross-sectional study (n=251), which suggested that that relationship is indirect: humble leadership increases individual readiness for change through the increase in social-emotional support from the leader and, sequentially, the increase in followers' psychological capital; although each of the mediators, by itself, did not mediate the relationship between humble leadership and individual readiness for change. This research is novel in its study of the link between humble leadership and individual readiness for change, and offers an important contribution to the literature, as well as for those in leadership roles, to better understand how to manage their followers' readiness for change.

Keywords: Leader Humility; Individual Readiness for Change; Social Support; Psychological Capital

JEL Classification:

M100 - Business Administration: General

Índice

Capítulo 1. Introdução 1

Capítulo 2. Prontidão individual para a mudança e seus antecedentes 4

2.1. Origem do conceito da prontidão individual para a mudança 4

2.2. Definição de prontidão individual para a mudança e suas dimensões 7

2.3. Antecedentes da prontidão individual para a mudança 13

2.3.1. Características dos indivíduos 14

2.3.2. Processo 18

2.3.3. Benefícios percebidos 19

2.3.4. Contexto organizacional 19

Capítulo 3. A liderança humilde 26

3.1. Origem do conceito de liderança humilde 26

3.2. Definição de liderança humilde e suas dimensões 28

3.3. Liderança humilde e outros estilos de liderança 34

3.4. Consequentes da liderança humilde 35

3.4.1. Bem-estar dos funcionários 37

3.4.2. Criatividade e comportamentos inovadores 39

3.4.3. Recursos pessoais dos liderados 40

3.4.4. Relação de confiança entre o líder e liderados 42

3.4.5. Comportamentos positivos no local de trabalho 42

Capítulo 4. Modelo de investigação e considerações metodológicas gerais da tese 46

4.1. Liderança humilde e prontidão individual para a mudança 46

4.2. Efeito indireto do suporte social-emocional 50

4.2.1. Suporte social-emocional e prontidão individual para a mudança 50

4.2.2. Liderança humilde e suporte social-emocional 53

4.2.3. Efeito da liderança humilde através do suporte social-emocional na prontidão individual para a mudança 55

4.3. Efeito indireto do capital psicológico dos liderados 55

4.3.1. Capital psicológico e prontidão individual para a mudança 55

4.3.2. Liderança humilde e capital psicológico 57
4.3.3. Efeito da liderança humilde através do capital psicológico na prontidão individual para a mudança 58
4.4 Efeito paralelo dos recursos entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança 59
4.5. Considerações metodológicas gerais da tese 59
4.5.1. Epistemologia, perspetiva teórica e abordagem de investigação 60
4.5.2. Objetivo da investigação 61
4.5.3. Metodologias desenvolvidas 61
4.5.4. Análise dos dados 62
Capítulo 5. Estudo 1 65
5.1. Considerações metodológicas sobre o estudo 1 65
5.1.1. Metodologia experimental das *vignettes* 65
5.1.2. Validade interna 65
5.1.3. Recolha dos dados 67
5.1.4. Manipulação dos cenários (liderança humilde e controlo) 68
5.1.5. Variável dependente (prontidão individual para a mudança) 69
5.1.6. Eficácia da manipulação experimental 69
5.1.7. Caracterização da amostra 70
5.1.8. Validação do instrumento de medida prontidão individual para a mudança 72
5.2. Resultados do estudo 1 73
5.2.1. Eficácia da manipulação 73
5.2.2. Efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança (análise de variância) 74
5.3. Breve discussão dos resultados do estudo 1 75
Capítulo 6. Estudo 2 76
6.1. Considerações metodológicas sobre estudo 2 76
6.1.1. Metodologia de estudo de corte transversal 76
6.1.2. Validade externa e variância do método comum 76
6.1.3. Recolha dos dados 77
6.1.4. Tamanho da amostra (*a priori*) 79

6.1.5. Instrumentos de medida 80
6.1.6. Caracterização da amostra 82
6.1.7. Validação do instrumento de medida global 84
6.2. Resultados estudo 2 91
6.2.1. Análise aos *outliers* 91
6.2.2. Análise de correlações 92
6.2.3. Análises regressão 93
6.2.4.1. Efeito da liderança humilde e suporte social-emocional do líder na prontidão individual para a mudança 94
6.2.4.2. Efeito da liderança humilde e capital psicológico na prontidão individual para a mudança 95
6.2.4.3. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (paralelo) na prontidão individual para a mudança 97
6.2.4.4. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (paralelo) na prontidão individual para a mudança controlado pela garra-perseverança do líder 98
6.2.4.5. Análises *post hoc* 100
6.2.4.5.1. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (em série) na prontidão individual para a mudança, controlado pela garra-perseverança do líder 100
6.2.4.5.2. Efeito moderador da idade dos liderados e género do líder 102
6.2.3. Breve discussão dos resultados do estudo 2 104
Capítulo 7. Discussão geral dos resultados e considerações finais 106
7.1. Discussão geral dos resultados 106
7.2. Limitações e estudos futuros 111
7.3. Implicações teóricas 114
7.4. Contribuições para a prática 115
7.5. Conclusão 117
Referências bibliográficas 119
Anexos 142

Índice de tabelas

Tabela 1. Síntese das definições de prontidão individual para a mudança 9
Tabela 2. Antecedentes da prontidão individual para a mudança 13
Tabela 3. Síntese das definições da liderança humilde 30
Tabela 4. Consequências da liderança humilde sobre os liderados 37
Tabela 5. Valores de referência para os testes/índices à qualidade de ajustamento 63
Tabela 6. Sexo, idade, escolaridade e experiência profissional dos respondentes 70
Tabela 7. Medidas de distribuição do instrumento prontidão individual para a mudança 72
Tabela 8. Fiabilidade, validade fatorial e convergente e qualidade do ajustamento da medida prontidão individual para a mudança 73
Tabela 9. Teste post-hoc de Bonferroni com Bootstrapping (95% IC Bca) para avaliar a diferença entre a humildade do líder João entre cada um dos cenários (teste à eficácia da manipulação) 74
Tabela 10. Teste *post-hoc* de Bonferroni com Bootstrapping (95% IC Bca) para avaliar a diferença entre a prontidão individual para a mudança entre cada um dos cenários 75
Tabela 11. Variáveis em análise e respetivas dimensões, itens e referências 82
Tabela 12. Sexo, idade e escolaridade dos respondentes 83
Tabela 13. Tempo a trabalhar com o líder e na organização 84
Tabela 14. Medidas de distribuição do modelo de medida global 85
Tabela 15. Fiabilidade, validade fatorial e convergente e qualidade do ajustamento do modelo de medida global 87
Tabela 16. Validade discriminante do modelo de medida global 89
Tabela 17. Estatística de colinearidade VIF 89
Tabela 18. Fiabilidade, validade fatorial, convergente e discriminante e qualidade do ajustamento do modelo de medida global com a liderança humilde, o suporte social-emocional do líder, o capital psicológico, a prontidão individual para a mudança e a garra/perseverança do líder 90
Tabela 19. Médias, desvios-padrão e correlações bivariadas de Pearson 93
Tabela 20. Análises de regressão do modelo 1 (*bias-corrected bootstrap* 95% CI; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS) 95
Tabela 21. Análises de regressão do modelo 2 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS) 96

Tabela 22. Análises de regressão do modelo 3 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS) 97
Tabela 23. Análises de regressão do modelo 4 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS) 99
Tabela 24. Resultados do modelo teórico proposto no capítulo 4 100
Tabela 25. Análises de regressão do modelo 5 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 6 do PROCESS 102
Tabela 26. Efeito moderador da idade do liderado (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 1 do PROCESS) 103
Tabela 27. Efeito moderador do género do líder (bias-corrected bootstrap; 5000 reamostragens; modelo 1 do PROCESS) 104
Tabela 28. Valor esperado médio dos resíduos 153
Tabela 29. Correlação entre variáveis independente e resíduos 153
Tabela 30. Estatística Durbin Watson (correlação entre resíduos) 154
Tabela 31. Estatística de colinearidade Tolerance e VIF (multicolinearidade) 155
Tabela 32. Teste à normalidade dos resíduos Kolmogorov-Smirnova *e* Shapiro-Wilk 155

Índice de figuras

Figura 1. Dimensões cognitivas associadas à prontidão individual para a mudança 11
Figura 2. Definição tridimensional da prontidão individual para a mudança 12
Figura 3. Dimensões associadas à liderança humilde 33
Figura 4. Modelo teórico de investigação 46
Figura 5. Processo de investigação da tese 59
Figura 6. Ocupação profissional dos respondentes (em %) 71
Figura 7. Região laboral dos respondentes (em %) 71
Figura 8. Ocupação profissional dos respondentes (em %) 83
Figura 9. Região laboral dos respondentes (em %) 83
Figura 10. Modelo 1. Efeito mediador do suporte social emocional do líder entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo) 94
Figura 11. Modelo 2. Efeito mediador do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo) 96
Figura 12. Modelo 3. Mediação paralela do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo) 97
Figura 13. Modelo 4. Mediação paralela do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (com variáveis de controlo) 98
Figura 14. Modelo5. Mediação em série do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança controlado pela garra-perseverança do líder 101
Figura 15. AFC ao instrumento prontidão individual para a mudança (estudo experimental) 145
Figura 16. Tamanho da amostra (*a priori*) 151
Figura 17. AFC ao modelo de medida global (estudo de corte transversal) 152
Figura 18. Scatterplot da variância dos resíduos 154
Figura 19. Gráfico de probabilidades (Q-Q) à normalidade dos resíduos (standardized residual) 155

Página intencionalmente deixada em branco

Capítulo 1. Introdução

É unânime a ideia de que a formulação da estratégia sem a sua devida implementação pouco importa e que formular a estratégia é mais fácil do que implementá-la (Sull et al., 2015). No entanto, Sull et al. (2015) observam que os "livros e artigos sobre a formulação da estratégia superam os sobre a implementação por uma ordem de magnitude" (p. 60). Ainda que nenhuma destas dimensões da estratégia seja fácil, é mais acessível formular-se um conjunto de ideias, princípios, critérios e objetivos do que colocá-los em prática.

A implementação da estratégia empresarial é difícil, em parte porque requer uma mudança nos comportamentos dos funcionários dentro dos vários níveis de uma organização. Também os ajustes às estratégias implementadas, necessários para manter o *fit* entre o meio interno e externo das organizações, envolvem uma mudança naquilo que são as rotinas diária dos trabalhadores, estando assim dependentes destes. Deste modo, a implementação da estratégia e os ajustes a esta estão intrinsecamente relacionados à mudança organizacional, seja esta radical ou contínua; isto porque uma nova estratégia requer o abandonar de um estado antigo para dar lugar a um novo (Friesl et al., 2021; Lynch & Mors, 2019; Pearce & Robinson, 2013).

A abordagem mais comum de investigação sobre a implementação eficaz da estratégia foca-se num nível macro, considerando que esta requer a (re)configuração de elementos organizacionais como a estrutura, os processos, o controlo estratégico e a alocação de recursos (Friesl et al., 2021). No entanto, estas configurações organizacionais são implementadas por pessoas e exigem uma mudança nas rotinas destas. Quer a mudança seja boa ou má, desejada ou imposta, ela representa uma perda que tende a provocar uma reação nos indivíduos (Bailey & Raelin, 2015); e enquanto alguns aceitam as mudanças organizacionais, outros tendem a resistir às mesmas. Deste modo, a implementação da estratégia, concebida ao nível macro, está dependente, num nível micro e específico, do indivíduo.

Assim, as atitudes dos indivíduos perante as iniciativas de mudança desempenham um papel fundamental na determinação do sucesso dos processos de mudança (Eby et al., 2000), porque as organizações apenas mudam se os indivíduos mudarem os seus comportamentos (George & Jones, 2001). Um dos pontos que parece ser unânime na literatura é o facto de quanto mais prontos e dispostos estiverem os indivíduos a ajustarem-se, melhorarem, aprenderem e a desenvolverem-se, mais entusiasmante, ou pelo menos não tão dolorosa, será a mudança (Madsen et al., 2006). Neste contexto, a prontidão individual para a mudança tem sido considerada um fator crítico de sucesso da implementação de mudanças organizacionais

(Armenakis et al., 1993; Bernerth, 2004; Jones et al., 2005; Rafferty & Minbashian, 2019; Vakola, 2014, 2013) e, consequentemente, da implementação da estratégia da empresa.

Diversos autores têm investigado um conjunto variado de fatores que podem levar os indivíduos a apresentarem maiores níveis de prontidão para a mudança (Arnéguy et al., 2018; Cunningham et al., 2002; Eby *et al*., 2000; Gelaidan et al., 2018; Hameed et al., 2019; Metwally et al., 2019). As circunstâncias em que a mudança ocorre (normalmente denominados por fatores contextuais) têm se revelado um antecedente crítico, especialmente no que diz respeito à liderança.

De facto, os líderes podem ter um papel fundamental na preparação dos seus liderados para a mudança (Gelaidan et al., 2018) e, consequentemente, na determinação do sucesso das mudanças organizacionais (Kotter, 2012; Oreg & Berson, 2019; Tang, 2019). No entanto, poucas investigações têm explorado a relação entre liderança e prontidão individual para a mudança (Bakari et al., 2017; Katsaros et al., 2020; Metwally et al., 2019; Peng et al., 2021). O presente estudo foca especificamente a liderança humilde, um estilo de liderança cujas características se apresentam plausivelmente como particularmente aptas para aumentar os níveis de prontidão para a mudança dos indivíduos. Nomeadamente, no que diz respeito à facilidade deste tipo de líderes para ouvir novas ideias e informações, aceitar conselhos críticos, fazer uma avaliação precisa sobre si ou ainda por apreciar e reconhecer as contribuições dos seus liderados (Owens et al., 2013).

Adicionalmente, esta investigação propõe-se a explorar duas variáveis que podem explicar uma potencial relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança. Com base na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) considera-se que o suporte social (do tipo emocional) fornecido pelo líder e o capital psicológico dos liderados podem ser dois mecanismos fundamentais nesta relação. O papel e importância dos recursos dentro das organizações tem sido analisado em diferentes níveis. Tanto num nível macro, com a teoria baseada nos recursos a destacar como o conjunto de recursos que as empresas dispõem pode levar ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 2001), como num nível micro, focado nos recursos que cada indivíduo dentro das organizações dispõe para realizar o seu trabalho. A presente investigação foca-se então neste último nível, para fundamentar a importância de os indivíduos disporem de uma boa base de recursos para realizarem o seu trabalho e se sentirem mais prontos para enfrentar futuras mudanças.

Assim, este estudo tem como principal objetivo associar a temática da mudança, refletida no construto da prontidão individual para a mudança, com a temática da liderança, nomeadamente da liderança humilde, contribuindo tanto para a compreensão dos antecedentes da prontidão individual para a mudança como para compreensão dos efeitos da liderança humilde. Assim, esta tese irá investigar empiricamente se a liderança humilde tem uma relação causal com a prontidão individual para a mudança e identificar os mecanismos pelos quais esta relação pode acontecer. Especificamente, procurar-se-á compreender se o suporte social, do tipo emocional fornecido pelo líder, e o capital psicológico dos liderados podem mediar a relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança. Com este objetivo, a presente tese divide-se nos capítulos seguidamente enumerados.

Nos capítulos dois, três e quatro, exploramos o enquadramento teórico geral, começando pelas temáticas da prontidão individual para a mudança, passando para as da liderança humilde e terminado com os argumentos teóricos que sustentam o nosso modelo de investigação. No quinto capítulo, apresenta-se o raciocínio metodológico que guiou esta investigação, nomeadamente no que diz respeito à filosofia da ciência (que serve de base toda a tese), ao objetivo da mesma, às metodologias utilizadas e às técnicas de análise dos dados. De seguida, os capítulos seis e sete são, cada um deles dedicado aos dois estudos realizados na presente tese, com a respetiva metodologia, resultados e breve discussão dos mesmos. Finalmente, no capítulo oito, apresentamos uma discussão geral dos resultados, expomos as suas limitações e como investigações futuras podem contribuir para colmatar as mesmas. Ainda no mesmo capítulo, a tese termina com as principais contribuições para a academia e meio empresarial e uma breve conclusão.

Capítulo 2. Prontidão individual para a mudança e seus antecedentes

2.1. Origem do conceito da prontidão individual para a mudança

O quotidiano das organizações é imprevisível, existindo uma lista muito reduzida de acontecimentos que estas podem dar como certos. Ainda assim, nesta lista, está, indiscutivelmente, a mudança. A mudança, que pode acontecer essencialmente de uma forma radical ou incremental (Nadler et al., 1995; Weick & Quinn,1999), envolve a transformação da organização entre dois momentos do tempo, sendo que a comparação entre estes dois momentos reflete o conteúdo da mudança (Barnett & Carrol, 1995; Ford & Ford, 1994).

Num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo ("VUCA[1] world"; Millar *et al*., 2018), a capacidade de adaptação das organizações às constantes alterações internas e externas, através da implementação eficaz de mudanças, é crucial. Com o meio envolvente em constante evolução surgem inúmeras oportunidades passíveis de serem exploradas e ameaças importantes a ser controladas pelas organizações. Diversos fatores podem impulsionar (e muitas vezes, obrigar) as organizações a mudarem, como por exemplo: novos concorrentes e fornecedores, novos produtos e serviços, tecnologias substitutas, novas leis, produtos e serviços que deixam de servir a necessidades dos clientes, globalização, alterações políticas, crises económicas, pandemias, atentados terroristas. Para além das mudanças no meio externo, diversos acontecimentos no contexto interno levam à mudança, tais como: a chegada e partida de funcionários, especialmente de líderes e CEOs, restruturações, fusões e aquisições ou a introdução de programas de qualidade (TQM).

A necessidade de mudança nas organizações, tem levado muitos autores a investigar este tópico existindo uma diversidade muito grande de livros, artigos científicos, modelos e *frameworks* sobre a mudança organizacional (Nasim & Sushil, 2011). No entanto, e apesar da extensa literatura, a implementação de mudanças dentro das organizações continua a ser das tarefas mais complexas e problemáticas acabando muitas vezes por falhar (Burnes, 2017) - ainda que seja difícil estimar-se com certezas a probabilidade de insucesso destas (Hughes, 2011). Neste enquadramento, um conjunto alargado de investigações tem identificado os fatores que contribuem para uma implementação da mudança mais eficaz (Rafferty et al., 2013). Embora a mudança possa falhar por variados fatores, as investigações têm apontado a extrema

1 Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

importância do fator humano, nomeadamente o impacto que as atitudes dos indivíduos perante a mudança organizacional têm no sucesso desta.

Assim, é comummente aceite que uma implementação eficaz está dependente da maneira como os indivíduos reagem às mudanças (Choi, 2011; Elias, 2009; Lines, 2005), uma vez que as organizações apenas mudam se as pessoas mudarem os seus comportamentos (George & Jones, 2001). O foco nos indivíduos na implementação da mudança tem levado os autores a crer que a dificuldade de as organizações implementarem mudanças acontece porque os líderes subestimam o papel central que os liderados têm neste processo (Choi, 2011) e, mais particularmente, porque não têm tido a capacidade de providenciar um "processo de descongelamento" efetivo antes de iniciar a mudança (Choi & Ruona, 2011).

A expressão "descongelamento" tem origem no modelo de três fases de Lewin (1947) nomeadamente na primeira parte do modelo. Lewin (1947, p. 35) refere que uma mudança bem-sucedida inclui três aspetos: a organização deve primeiramente ser capaz de "descongelar" do estado atual em que se encontra, passar para um novo estado e posteriormente "recongelar" nesse mesmo novo estado. No contexto da mudança organizacional, um processo de descongelamento bem-sucedido inclui necessariamente uma alteração nas atitudes dos membros da organização sobre as iniciativas de mudança de modo que estes as percebam como necessárias e com probabilidade de terem sucesso (Choi & Ruona, 2011).

Com a convicção de que as organizações apenas mudam se os indivíduos se envolverem neste processo de descongelamento e se as suas atitudes forem de suporte à mudança, vários autores têm-se dedicado a compreender os fatores que levam os indivíduos a suportar as mudanças e a desenvolver diversos construtos para representar as atitudes dos funcionários em relação à mudança organizacional (tal como pode ser analisado em: Bouckenooghe, 2010; Choi, 2011; Oreg et al., 2011). Resistência à mudança, prontidão para a mudança, comprometimento com a mudança, abertura à mudança e cinismo sobre a mudança têm sido dos mais destacados na literatura (Bouckenooghe, 2010; Choi, 2011; Heim & Sardar-Drenda, 2021).

Ainda que cada um destes construtos tenha diferentes significados e represente diferentes aspetos das atitudes dos funcionários à mudança, todos estes refletem o conceito de atitude, ou seja, uma avaliação global, positiva ou negativa, dos indivíduos sobre algo, neste caso, sobre a mudança (Bouckenooghe, 2010; Choi, 2011). Bouckenooghe (2010, p. 518), baseado no trabalho de Elizur e Guttman (1976), define atitude perante a mudança como um "estado tridimensional composto por reações cognitivas, afetivas e intencionais/comportamentais em

relação à mudança episódica ou contínua". A dimensão cognitiva representa o conjunto de ideias, opiniões e crenças sobre, por exemplo, as vantagens e desvantagens, necessidade ou capacidade de lidar com a mudança; e a dimensão afetiva reflete a maneira como o indivíduo se sente perante a mudança. Já a dimensão intencional/comportamental refere-se às ações realizadas ou que serão realizadas no futuro contra ou a favor da mudança (Bouckenooghe, 2010).

Segundo Bouckenooghe (2010) o primeiro estudo empírico sobre as atitudes dos funcionários perante a mudança surge em 1940 com o artigo "superar a resistência à mudança*"* de Coch e French. Através de um estudo experimental na fábrica da *Harwood Manufacturing Corporation*, fabricante de pijamas nos EUA, Coch e French (1948), tentaram compreender porque é que os funcionários resistiam tão fortemente à mudança e o que é que podia ser feito para superar esta resistência. Anos mais tarde, Jacobson (1957), no seguimento do estudo de Coch e French (1948), sugere o termo prontidão para a mudança, trazendo aos estudos sobre as atitudes dos funcionários perante a mudança uma perspetiva positiva (Bouckenooghe, 2010), encaminhando assim este campo de estudo na mesma direção do movimento da psicologia positiva e, consequentemente, do comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002).

O conceito de prontidão para a mudança surge então como "uma alternativa pró-ativa e positiva" aos estudos sobre resistência à mudança (Stevens, 2013, p. 335), principalmente quando se consideram os conceitos de resistência à mudança que enfatizam apenas a dimensão intencional/comportamental (como por exemplo: "intenções do indivíduo de se envolver em comportamentos de apoio ou resistência à mudança organizacional"; Bovey & Hede, 2001, p. 375), uma vez que, as dimensões cognitivas e afetivas (enfatizadas no conceito de prontidão para a mudança; tal como será explorado no próximo ponto) podem explicar as intenções dos indivíduos. Com base nisto, a prontidão para a mudança pode ser considerada um antecedente da resistência à mudança (Armenakis et al., 1993; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

A prontidão para a mudança tem sido assim considerada como um fator crítico de sucesso da implementação de mudanças organizacionais (Arnéguy et al., 2020; Heim & Sardar-Drenda, 2021; Jones et al., 2005; Vakola, 2013) e, relativamente ao conceito de resistência à mudança, tem sido vista pelos académicos como um conceito mais pertinente de ser estudado (Armenakis et al., 1993), uma vez que permite prever a reação dos indivíduos perante a mudança, determinando se estes irão apoiar ou opor-se à mesma. Tal como afirma Stevens (2013) reduzir a resistência à mudança não faz com que os indivíduos participem ativamente nos processos de

mudança, potencia apenas uma diminuição dos comportamentos de resistência. Quando os indivíduos não estão prontos para mudar tendem a resistir à mudança, limitando os resultados positivos desta (Armenakis et al., 1993; Jacobson, 1957). Neste sentido, e dada a relevância do construto, a presente investigação focar-se-á no estudo das atitudes dos funcionários perante a mudança através do construto da prontidão para a mudança, explorado mais detalhadamente no próximo ponto.

2.2. Definição de prontidão individual para a mudança e suas dimensões

Diferentes autores têm apresentado variadas definições de prontidão para a mudança, facto que tem causado ligeiros desacordos sobre a definição do construto (Weiner et al., 2008). A revisão de literatura de 106 artigos, desenvolvida por Weiner et al. (2008), mostra as inúmeras definições e medidas associadas ao construto de prontidão para a mudança. A estas, poder-se-ia acrescentar mais, como a de Rafferty et al. (2013) ou a de Timmor e Zif (2010). A análise ao estudo de Weiner et al. (2008) permite-nos inferir duas grandes causas para a diversidade de definições encontradas pelos autores. Em primeiro lugar, observa-se que este construto é estudado por diferentes áreas (como por exemplo: saúde, gestão geral ou educação), o que faz com que a definição acabe por ser adaptada à área em estudo. Para além disto, e visto que a prontidão pode existir tanto ao nível individual como de grupo e organizacional (Vakola, 2013), o construto de prontidão para a mudança tem sido analisado em diferentes níveis, originando também isto algumas diferenças na definição do mesmo.

Estudos sobre a prontidão para a mudança no nível individual (Holt et al., 2007a,b; Jones et al., 2005; Rafferty et al., 2013) tendem a definir este conceito com base nos termos provenientes da psicologia como: atitudes, intenções, crenças, perceções ou emoções de cada indivíduo (Weiner et al., 2008). O nível do grupo apesar de pouco estudado (Weiner et al., 2008), acaba por ser idêntico ao nível individual refletindo as atitudes, intenções, crenças, perceções ou emoções coletivas (Vakola, 2013). Já os estudos que se focam no nível organizacional (Timmor & Zif, 2010; Weiner, 2009) normalmente definem o conceito em termos estruturais como: cultura organizacional, capacidades e recursos organizacionais, políticas e procedimentos de trabalho (Weiner et al., 2008). Enquanto os fatores psicológicos representam as atitudes, crenças e intenções individuais ou coletivas, os fatores estruturais revelam as circunstâncias em que as mudanças ocorrem e se estas facilitam ou impedem a implementação da mudança (Holt et al., 2009). Ainda que estes três níveis de análise estejam relacionados (Vakola, 2013), cada

um deles apresenta particularidades conceptuais e empíricas. Pelas seguintes razões, o presente estudo focar-se-á no nível individual.

Em primeiro lugar, o foco no nível individual é relevante uma vez que são os indivíduos que iniciam e executam as atividades de mudança dentro das organizações (Holt et al., 2007b). Tal como afirmam George e Jones (2001), a mudança organizacional acontecerá apenas por meio das ações dos seus membros e, segundo os autores, mesmo considerando as atividades mais coletivas, estas podem ser vistas como uma fusão das atividades dos membros individuais. De facto, os indivíduos podem tanto ser a chave para a implementação da mudança com sucesso como sua maior barreira (Haffar et al., 2019), uma vez que os comportamentos de resistência ou suporte são, no limite, decisões individuais dos indivíduos (Cole et al., 2006). Jones et al. (2005, p. 362) reforçam esta ideia, referindo que: "embora o fracasso da mudança organizacional planeada possa ser devido a muitos fatores, poucos são tão críticos como as atitudes dos funcionários em relação ao evento de mudança".

Para além disto, Holt et al. (2007b) destacam ainda que devido à complexidade inerente a uma organização, a descrição de um estado organizacional (como a prontidão) tende a variar de acordo com a perspetiva de quem o descreve, tornando-se difícil avaliar com precisão este mesmo estado no nível de equipa ou organizacional. Por outras palavras, dada a impossibilidade de os indivíduos compreenderem tudo o que se passa dentro de uma organização, a perceção do quão pronta uma organização está para mudar irá variar de departamento para departamento e, mesmo dentro de um departamento, de indivíduo para indivíduo. Ainda, segundo os mesmos autores, esta diferença de perceções tende a agravar-se durante os processos de mudanças por ser um período caracterizado por maior incerteza e falta de informação (Holt et al., 2007b).

Fatores como estes têm levado a que vários autores (Cole et al., 2006; Haffar et al., 2019; Holt et al., 2007b; Jones et al., 2005) abordem os seus estudos sobre mudança organizacional num nível micro, focando-se no papel que os indivíduos têm na implementação de mudanças organizacionais. Considerando este nível de análise, entre os estudos mais abrangentes, isto é, que não se focam em nenhuma área em específico (como saúde), mas sim na mudança de qualquer organização, verificamos que as definições de prontidão individual para a mudança tendem a destacar dimensões semelhantes.

Uma das definições mais citadas e aceites na literatura provém do artigo de Armenakis et al. (1993) onde os autores definem prontidão como "as crenças, atitudes e intenções dos indivíduos em relação ao grau em que as mudanças são necessárias e à capacidade da organização de

implementar essas mudanças com sucesso" (p. 681). Para além desta definição, outras têm surgido na literatura (tabela 1). No entanto, é comummente aceite por diversos autores (p. ex. Bouckenooghe, 2010; Haffar et al., 2019; Rafferty et al., 2013) que estas são derivações do trabalho original de Armenakis et al. (1993).

Tabela 1. Síntese das definições de prontidão individual para a mudança

"A prontidão (…) *é refletida nas crenças, atitudes e intenções dos indivíduos em relação ao grau em que as mudanças são necessárias e à capacidade da organização de implementar essas mudanças com sucesso"* (Armenakis et al., 1993, p. 681)
"*A noção de prontidão para a mudança pode ser definida como o grau em que os funcionários têm opiniões positivas sobre a necessidade de mudança organizacional (ou seja, aceitação da mudança), bem como até que ponto os funcionários acreditam que tais mudanças podem ter implicações positivas para eles próprios e para a organização em geral.*" (Jones et al., 2005, p. 362)
"*Prontidão para a mudança é uma atitude abrangente que é influenciada simultaneamente pelo conteúdo (ou seja, o que está a ser alterado), o processo (ou seja, como a mudança está a ser implementada), o contexto (ou seja, as circunstâncias em que a mudança está a ocorrer), e os indivíduos (ou seja, as características daqueles que estão a ser solicitados a mudar) envolvidos e reflete até que ponto um indivíduo ou um grupo de indivíduos está cognitiva e emocionalmente inclinado a aceitar, abraçar e adotar um plano específico para alterar propositalmente o status quo.*" (Holt et al., 2007b, p. 326)
"*A avaliação geral de um indivíduo de que ele ou ela está pronto para a mudança organizacional é influenciado pelas (1) crenças do indivíduo (a) de que a mudança é necessária, (b) de que ele ou ela tem a capacidade de realizar mudanças com sucesso, e (c) de que essa mudança terá resultados positivos para seu trabalho / função e pelas (2) respostas emocionais positivas atuais e sobre o futuro, do indivíduo, face a uma mudança específica.*" (Rafferty et al., 2013, p. 116)
Construto tridimensional que reflete "*as crenças e os pensamentos que os indivíduos têm sobre os resultados da mudança*", "*os sentimentos dos indivíduos perante um projeto de mudança*", "*o esforço e a energia que os indivíduos estão dispostos a investir nos processos de mudança*" (Bouckenooghe et al., 2009, p. 576)

Apesar de na definição de prontidão para a mudança de Armenakis et al. (1993) os autores mencionarem as crenças, atitudes e intenções dos indivíduos, quando refletem sobre as dimensões deste conceito apenas consideram a dimensão cognitiva. Esta dimensão é essencialmente composta por crenças, isto é: "uma opinião ou convicção sobre a verdade de algo que pode não ser no imediato óbvio ou sujeito a verificação sistemática" (Armenakis et al., 2007, p. 483), dos indivíduos sobre a mudança. Esta dimensão acaba por ser referida pela totalidade dos autores que definem prontidão individual para a mudança (Holt et al., 2007b; Jones et al., 2005; Kwahk & Lee, 2008; Madsen et al., 2006; Rafferty et al., 2013).

No que diz respeito à dimensão cognitiva, inicialmente Armenakis et al. (1993) sugerem duas crenças fundamentais para definir prontidão individual para a mudança: a crença de que a mudança é necessária e a de que os indivíduos e a organização têm capacidade para

implementá-la. Posteriormente, Armenakis e Bedeian (1999) aprimoram esta ideia e identificam cinco crenças que definem a prontidão individual para a mudança: (1) discrepância, (2) adequação, (3) autoeficácia, (4) principal suporte e (5) valência pessoal (Figura 1).

A discrepância reflete as perceções dos indivíduos sobre a importância e necessidade da mudança. O entendimento dos indivíduos sobre o estado atual da organização, o estado futuro desejado e o motivo pelo qual o novo estado é necessário, é fundamental na definição da prontidão para a mudança dos indivíduos (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999). Jones et al. (2005) na sua definição de prontidão para a mudança manifestam também a importância desta dimensão ao referir que a prontidão reflete o grau em que os funcionários aceitam ou têm opiniões positivas sobre a mudança. Rafferty et al. (2013) consideram igualmente que a crença de que a mudança é necessária irá refletir a prontidão para a mudança dos indivíduos.

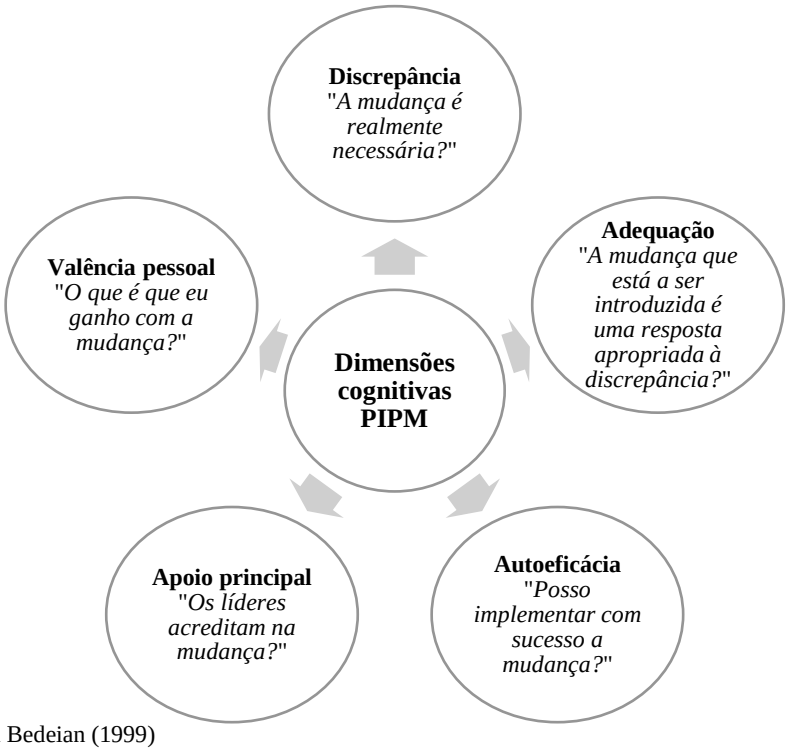
Aliada à componente discrepância está o segundo componente, a adequação. Ou seja, para além dos indivíduos acreditarem que a mudança é necessária, devem também aceitar que as mudanças que estão a ser implementadas irão levar a organização ao novo estado de mudança desejado (Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007b).

O terceiro componente, autoeficácia, reflete a crença do indivíduo sobre as suas capacidades para implementar a mudança com sucesso (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007b; Rafferty et al., 2013). Segundo Armenakis et al. (1993) este fator é crucial uma vez que, mesmo acreditando na necessidade da mudança, os indivíduos tendem a evitar atividades que acreditam não conseguir executar. Aspeto já anteriormente observado por Bandura (1977) quando o autor refere que: “as pessoas temem e tendem a evitar situações ameaçadoras que acreditam exceder as suas capacidades, mas envolvem-se em atividades e agem com segurança quando se julgam capazes de lidar com situações que de outra forma seriam intimidantes” (p. 194).

O quarto componente, apoio principal, reflete a crença por parte dos indivíduos de que os líderes formais ou informais estão comprometidos em implementar a mudança com sucesso (Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007b). Rafferty e Minbashian (2019), referem ainda que tantos os líderes como os pares podem influenciar a prontidão para a mudança, acrescentando-os na definição de *apoio principal*: “a crença de um indivíduo de que suporte é fornecido pelos líderes, como líderes sénior e supervisores imediatos, bem como pelos seus colegas” (p. 1626).

Por fim, a componente valência pessoal, expressa a crença dos indivíduos sobre os benefícios intrínsecos e extrínsecos que a mudança lhes pode trazer (Armenakis & Bedeian, 1999). Esta dimensão é comummente associada à definição de prontidão para a mudança. Jones et al. (2005) referem-se ao grau em que os indivíduos acreditam que as mudanças podem trazer implicações positivas para eles e para a organização em geral. Rafferty et al. (2013) a se a mudança terá efeitos positivos no trabalho dos indivíduos e Holt et al. (2007b) a se a mudança será benéfica para os membros da organização.

Figura 1. Dimensões cognitivas associadas à prontidão individual para a mudança



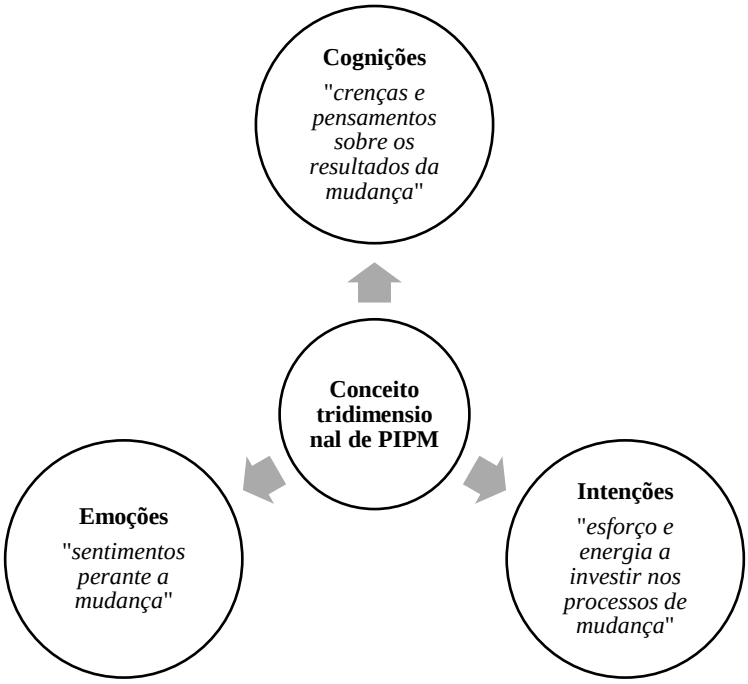
Fonte: Armenakis & Bedeian (1999)

Para além destas dimensões, Rafferty et al. (2013) e Holt et al. (2007b) referem na definição de prontidão para a mudança uma dimensão afetiva considerando importante a avaliação do sentimento dos indivíduos perante a mudança. Assim, para Holt et al. (2007a,b) a prontidão individual para a mudança deve refletir o grau em que os indivíduos estão cognitivamente e emocionalmente inclinados para aceitar e adotar determinada mudança. Por outras palavras, deve refletir o que os indivíduos pensam (dimensão cognitiva) e sentem (dimensão afetiva) quando confrontados com a mudança. De igual modo, Rafferty et al. (2013), para além de incluírem no construto da prontidão para a mudança as crenças do indivíduo sobre a necessidade da mudança, a capacidade de realizá-la com sucesso, e se a mudança terá efeitos positivos no

seu trabalho; incluem também as respostas emocionais atuais e futuras do indivíduo à mudança. Apesar da identificação desta dimensão, poucos autores (Bouckenooghe et al., 2009; Rafferty & Jimmieson, 2018; Rafferty & Minbashian, 2019) têm incluído a mesma nos seus estudos empíricos.

Importa também destacar a conceptualização de prontidão individual para a mudança proposta por Bouckenooghe et al. (2009), uma vez que os autores consideram que a prontidão individual para a mudança deve ser definida não só com base em dimensões cognitivas e emocionais, mas deve incluir também uma dimensão intencional (figura 2). Assim, a presente tese irá considerar a prontidão individual para mudança como um construto tridimensional que reflete: (1) as crenças e os pensamentos dos indivíduos sobre os resultados da mudança (dimensão cognitiva); (2) os sentimentos dos indivíduos perante a mudança (dimensão emocional); e (3) o esforço e a energia que os indivíduos estão dispostos a investir nos processos de mudança (dimensão intencional) (Bouckenooghe et al., 2009). A inclusão das três dimensões na definição da prontidão individual para a mudança acaba por refletir melhor o conceito (tridimensional) de atitude perante a mudança, capturando melhor o fenómeno (Bouckenooghe et al., 2009).

Figura 2. Definição tridimensional da prontidão individual para a mudança



Fonte: Bouckenooghe et al. (2009)

Por fim, é ainda importante esclarecer que a prontidão é definida como um estado e não como um traço (Backer, 1995; Holt et al., 2007a,b). Assim sendo, em determinados momentos do tempo, os indivíduos podem estar mais ou menos prontos para mudar. Inerente à prontidão individual ser caracterizada como um estado, diversos autores têm tentado compreender que fatores poderão influenciar a prontidão para a mudança dos indivíduos. O tópico seguinte explora alguns destes antecedentes.

2.3. Antecedentes da prontidão individual para a mudança

O estado de prontidão para a mudança dos indivíduos pode variar devido a uma diversidade grande de fatores. Destacam-se as características dos indivíduos que irão adotar as mudanças, a maneira como a mudança está a ser implementada (processo), a perceção de benefícios ou perigos que a mudança pode trazer e o contexto organizacional em que a mudança ocorre (Backer, 1995; Holt et al., 2007a,b; Oreg et al., 2011). Na tabela 2 pode-se observar os diferentes antecedentes identificados na literatura.

Tabela 2. Antecedentes da prontidão individual para a mudança

Antecedentes PIPM	**Exemplos**
Características dos indivíduos	
Estados psicológicos positivos	Autoeficácia (Cunningham *et al*., 2002) Perceções de competência (Kwahk & Kim, 2008; Kwahk & Lee, 2008) Capital Psicológico (Kirrane *et al*., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015)
Core self-evaluations	Core self-evaluations (Vakola, 2014) Locus de controlo (Holt *et al*., 2007) Sintomas de depressão (Cunningham *et al*., 2002)
Comprometimento Organizacional	Comprometimento organizacional (Al-Hussami *et al*., 2018; Kwahk & Lee, 2008; Kwahk & Kim, 2008; Madsen *et al*., 2005) Identificação com a organização (Drzensky *et al*., 2012) Ligação emocional com a organização (Thakur & Srivastava, 2018)
Características demográficas	Número de filhos (Madsen et al., 2005) Número de dependentes (Shah & Shah, 2010) Estatuto (Shah & Shah, 2010) Número de anos na organização (Gigliotti *et al*., 2019)
Processo	Participação no planeamento da mudança (Holt *et al*., 2007) Perceções sobre a adequação da mensagem de mudança (McKay *et al*., 2013) Envolvimento no processo de comunicação da mudança (Hameed *et al*., 2019) Justiça procedimental (Shah, 2011)

(continua)

(continuação da tabela 2)

Benefícios percebidos	Justiça distributiva (Shah, 2011) Expectativa de melhoria na performance (Kwahk & Kim, 2008)
Contexto organizacional	
Ambiente de suporte, confiança e relações positivas	Suporte organizacional percebido (Gigliotti *et al*., 2019; Thakur & Srivastava, 2018; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015) Suporte da gestão de topo e do líder sobre a mudança (Kirrane *et al*., 2017) Suporte social do líder e colegas (Cunningham *et al*., 2002) Confiança na gestão (Gigliotti *et al*., 2019) Confiança no chefe (Thakur & Srivastava, 2018) Confiança nos colegas de trabalho (Eby *et al*., 2000) Bons relacionamentos com os colegas e supervisores (Shah & Shah, 2010) Relações sociais boas/positivas no local de trabalho (Madsen *et al*., 2005)
Cultura Organizacional	Cultura organizacional com ênfase nos valores das relações humanas (Jones *et al*., 2005) Cultura de grupo (Haffar *et al*., 2014) Cultura adocrática (Haffar *et al*., 2014) Cultura hierárquica (Haffar *et al*., 2014) Cultura de mercado (Haffar *et al*., 2014)
Características do trabalho	Trabalhadores em trabalhos ativos (Cunningham *et al*., 2002) Trabalhos por turnos (Cunningham *et al*., 2002)
Liderança	Liderança autocrática (Katsaros *et al*., 2020) Liderança democrática (Katsaros *et al*., 2020) Liderança *laissez-fair* (Katsaros *et al*., 2020) Liderança ética (Metwally *et al*., 2019) Liderança transformacional (Peng *et al*., 2021) Liderança autêntica (Bakari *et al*., 2017)

2.3.1. Características dos indivíduos

As características dos indivíduos têm sido estudadas como um dos fatores que explicam os diferentes níveis de prontidão para a mudança individual (Oreg et al., 2011; Vakola, 2013). É possível identificar na literatura características baseadas em traços, isto é, características relativamente estáveis que influenciam a maneira como um indivíduo se comporta (por exemplo, o construto *core self-evaluations*), e baseadas em estados, ou seja, mais dinâmicas e que variam de situação para situação (como o capital psicológico). As características demográficas têm sido também investigadas como um antecedente de prontidão individual para a mudança.

Core self-evaluations

O constructo *core self-evaluations* e algumas das dimensões que este inclui têm sido estudadas como um antecedente da prontidão individual para a mudança. Este construto, proposto por

Judge, Locke e Durham em 1997, representa as ilações fundamentais e subconscientes que os indivíduos fazem sobre si mesmos, os outros e o mundo, e é constituído por quatro dimensões: a autoestima, autoeficácia generalizada, neuroticismo e locus de controlo (Judge et al., 1998). A autoestima representa a avaliação global que as pessoas fazem sobre si mesmas enquanto a autoeficácia generalizada representa a perceção dos indivíduos sobre as suas capacidades para lidar com as exigências da vida. A autoeficácia generalizada ainda que originária do conceito de autoeficácia de Bandura (1997) diferencia-se deste por ser mais abrangente, não se focando em nenhum evento em específico (Judge et al., 1998). Já o neuroticismo (um dos cinco grandes traços de personalidade) revela a tendência que os indivíduos têm para sentirem emoções negativas (por exemplo: ansiedade, culpa, medo, etc.). Por fim, o locus de controlo reflete a crença dos indivíduos sobre o controlo que têm sobre os eventos das suas vidas, ou seja, se estes eventos são controlados por si (locus de controlo interno) ou por fatores externos (Judge et al., 1998). Num estudo realizado na Grécia com 183 funcionários de uma empresa do setor das tecnologias de informação, Vakola (2014) concluiu que o construto *core self-evaluations* estava positivamente relacionado com a prontidão individual para a mudança. Também Holt et al. (2007b) tinham já verificado que o locus de controlo interno estava positivamente associado à prontidão para a mudança. Ainda, Cunningham et al. (2002) verificaram uma associação entre sintomas de depressão (neuroticismo) e menores níveis de prontidão para a mudança.

Estados psicológicos positivos

Outra característica estudada como um antecedente de prontidão individual para a mudança é o capital psicológico. Este construto, definido por Luthans et al. (2015, p. 2) como "o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo", abrange quatro grandes componentes: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Em síntese, o capital psicológico é um estado cognitivo que inclui crenças, atributos e expectativas do indivíduo em relação a si próprio ou a outros, a uma tarefa ou um contexto específico (Avey et al., 2011). Em tempos de mudança organizacional os diferentes níveis de capital psicológico entre os indivíduos podem explicar a sua maior ou menor prontidão para a mudança (Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). Tanto a investigação de Kirrane et al (2017), com 120 funcionários de diversas organizações do setor público da Irlanda, como a de Ming-Chu & Meng-Hsiu (2015), num estudo no Taiwan com 288 funcionários da indústria de fabricação de equipamentos eletrónicos, concluíram que níveis mais elevados de capital psicológico estavam positivamente associados a maiores níveis de prontidão para a mudança.

Especificamente sobre o conceito de autoeficácia, diversos autores têm argumentado que quando os indivíduos não confiam nas suas capacidades para enfrentar determinada mudança tendem a resistir, diminuindo a probabilidade de sucesso da mudança (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007b). O conceito de autoeficácia, definido por Bandura (1997, p. 37) como "a crença sobre o que um indivíduo pode fazer perante determinadas condições com as habilidades que possui", tem sido associado a maiores níveis de prontidão individual para a mudança. Enquanto antecedente, este conceito é aplicado à capacidade dos indivíduos de lidar com uma mudança em específico. Numa amostra de 880 indivíduos, de 654 hospitais no Canadá, verificou-se que maiores níveis de autoeficácia levaram a maiores níveis de prontidão para a mudança (Cunningham et al., 2002). Identicamente, conclui-se que pessoas que se percecionam como competentes na execução do seu trabalho têm mais confiança nas tarefas que desempenham e uma atitude mais positiva para com a mudança, estando assim mais prontos para esta (Kwahk & Kim, 2008; Kwahk & Lee, 2008).

Comprometimento Organizacional

Adicionalmente, o comprometimento organizacional do indivíduo tem também sido identificado como um antecedente de prontidão individual para a mudança. De acordo com Allen & Meyer (1990) este conceito compreende três grandes componentes: afetivo, de continuidade e normativo. O primeiro componente representa o apego emocional do indivíduo com a organização e o quanto este se identifica com os objetivos e valores da mesma. O segundo diz respeito ao comprometimento do indivíduo baseado na consciência deste dos custos associados a deixar a organização. Por fim, o terceiro corresponde ao sentimento de obrigação de permanecer na organização, como a sensação de lealdade. Diferentes estudos mostram uma associação positiva entre o comprometimento organizacional do individuo e a prontidão individual para a mudança (Al-Hussami et al., 2018; Kwahk & Lee, 2008; Madsen et al., 2005). Por exemplo, Al-Hussami et al. (2018), num estudo com 222 enfermeiros do sistema de saúde na Jordânia, concluíram que o comprometimento organizacional explica a prontidão para a mudança dos enfermeiros, sendo o comprometimento afetivo o componente que mais contribui. Para além disto, Drzensky et al. (2012) concluíram que a identificação organizacional (o primeiro componente do comprometimento organizacional) influencia positivamente a prontidão individual para a mudança. O estudo verificou ainda que a relação entre identificação organizacional e prontidão individual para a mudança é mais forte quando a mudança é uma componente da cultura da organização e quando os indivíduos se sentem capazes de lidar com a mudança (Drzensky et al., 2012). Identicamente, Thakur & Srivastava (2018) concluíram que

indivíduos com uma forte relação emocional com a organização expressavam maiores níveis de prontidão para a mudança.

Características demográficas

Diversos autores têm ainda tentado encontrar associações entre variáveis demográficas e a prontidão individual para a mudança. No entanto, e ainda que alguns estudos tenham encontrado esta relação, a maioria das variáveis revelam-se não significativas. Encontram-se na literatura relações positivas significativas entre o número de filhos (Madsen et al., 2005) e de dependentes (Shah & Shah, 2010) e a prontidão para a mudança. Madsen et al. (2005) sugerem que quantos mais filhos um funcionário tem maior é a prontidão deste para a mudança, uma vez que o controlo de todos os desafios inerentes às crianças (por exemplo: horários da escola, das atividades extracurriculares e doenças) torna os encarregados de educação mais flexíveis e prontos para se ajustarem. Para os autores esta experiência adquirida em casa pode ser transferida para o local de trabalho ajudando os funcionários a estarem mais prontos para a mudança.

O tempo de permanência dos funcionários nas organizações tem também sido relacionado com a prontidão individual para a mudança. No entanto, os resultados não são consistentes. Enquanto no estudo de Gigliotti et al. (2019) se observa uma relação significativa e negativa entre a permanência na organização e a prontidão para a mudança (ou seja, quanto mais tempo o funcionário permanece na organização menos pronto para mudar está), noutros estudos esta relação não foi significativa (Madsen et al., 2005; Shah & Shah, 2010). Identicamente, Shah & Shah (2010) encontraram relações significativas entre o estatuto dos funcionários numa faculdade pública e a prontidão individual para a mudança dos mesmos. Os autores verificaram que os funcionários com um estatuto mais baixo (variando de assistente estagiário, professor assistente, professor associado e catedrático) estavam mais prontos para mudar.

Para além das variáveis mencionadas, os estudos sobre prontidão individual para a mudança têm incluindo outras variáveis demográficas como: idade (Drzensky et al., 2012; Gigliotti et al., 2019; Jones et al., 2005; Madsen et al., 2005; Shah & Shah, 2010; Shah, 2011), género (Cunningham et al., 2002; Drzensky et al., 2012; Gigliotti et al., 2019; Hameed et al., 2019; Jones et al., 2005; Madsen et al., 2005; Shah, 2011; Shah & Shah, 2010), estado civil (Cunningham et al., 2002; Madsen et al., 2005; Shah & Shah, 2010; Shah, 2011) e grau de escolaridade (Hameed et al., 2019; Madsen et al., 2005). Contudo, nenhuma destas variáveis influenciou a prontidão individual para a mudança.

2.3.2. Processo

A maneira como a mudança é implementada também tem sido estudada como um antecedente da prontidão individual para a mudança. Essencialmente, a literatura identifica três variáveis relativas ao processo capazes de alterar os níveis de prontidão para a mudança dos indivíduos: o grau em que a participação no processo da mudança é permitida, a maneira como a mensagem da mudança é transmitida e a perceção dos indivíduos sobre a justiça no processo de mudança.

Indivíduos que participam no planeamento da mudança estão mais prontos para mudar (Holt et al., 2007a,b). Esta relação pode ter diversas explicações. Uma é que a participação dos indivíduos no processo de mudança dá-lhes a oportunidade para influenciarem e envolverem-se neste processo, fazendo com que fiquem mais comprometidos com o mesmo (Bouckenooghe et al., 2009; Holt et al., 2007). Para além disto, os indivíduos que não participam no planeamento da mudança não têm o acesso à informação que os que participam têm, fazendo com que aqueles que possuem toda a informação compreendam melhor o motivo e objetivos da mudança e aumentem a sua vontade de cooperar com a mesma (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999; Holt et al., 2007).

Também o desenvolvimento de uma mensagem sobre a mudança e a sua respetiva comunicação é um dos principais mecanismos pelo qual a prontidão pode ser criada (Armenakis et al., 1993; Armenakis & Bedeian, 1999). A informação dada aos indivíduos sobre os motivos da mudança, sobre como o trabalho destes pode ser alterado e a utilização da comunicação para criar entre os indivíduos um sentido de comunidade (gerando confiança na organização, comprometimento e identificação organizacional) impacta a prontidão para a mudança (Elving, 2005). McKay et al. (2013) confirmam estes argumentos num estudo com 102 funcionários de 6 organizações na Nova Zelândia e Austrália. Os autores concluíram que os indivíduos que percebiam a mensagem da mudança como adequada eram aqueles que expressavam níveis mais elevados de prontidão para a mudança. Também um estudo com quatro organizações públicas do setor de investigação e desenvolvimento no Paquistão mostrou que o envolvimento dos indivíduos no processo de comunicação da mudança aumentou a sua prontidão para a mudança (Hameed et al., 2019). Estes dados reforçam o modelo dos oito passos para criar mudanças - de Kotter (2012), que considera fundamental comunicar eficazmente a visão da mudança usando todos os mecanismos possíveis para que a comunicação seja permanente, simples e acessível a todos.

Por fim, a prontidão individual para a mudança é também afetada pelas perceções de justiça sobre o processo da mudança. De entre os diferentes tipos de justiça, a justiça procedimental,

no âmbito dos estudos sobre mudança organizacional, tem sido estudada para representar as perceções dos indivíduos sobre o quão justos são os procedimentos para alcançar a mudança (Balogun et al., 2016). A investigação de Shah (2011) com diversas instituições públicas do ensino superior no Paquistão confirma que as perceções de justiça procedimental são um antecedente da prontidão individual para a mudança.

2.3.3. Benefícios percebidos

Outro aspeto, ainda que menos estudado, para determinar os níveis de prontidão para a mudança dos indivíduos reside na perceção destes sobre os benefícios ou malefícios que a mudança pode trazer.

A justiça distributiva (o quão justas são as decisões ou resultado; Balogun et al., 2016) está também identificada como antecedente da prontidão individual para a mudança (Shah, 2011). Quando os indivíduos acreditam que os resultados provenientes da mudança introduzida (por exemplo, diferenças salariais, novas tarefas, mudanças de equipa, etc.) não são justos, estes tendem a expressar menos prontidão para a mudança (Shah, 2011).

Para além disto, Kwahk & Kim (2008), com base numa amostra de 446 indivíduos de sete organizações que recentemente tinham terminado a implementação de um novo software de gestão (*Enterprise Resource Planning*), concluíram que os indivíduos que tinham a expectativa de melhorar a sua performance com a introdução do software ERP expressavam maiores níveis de prontidão para a mudança.

2.3.4. Contexto organizacional

Para além das características dos indivíduos, da maneira como a mudança é implementada e dos benefícios que a mudança pode trazer constituírem antecedentes importantes da prontidão individual para a mudança, verifica-se também na literatura uma diversidade de variáveis relacionadas com o contexto organizacional (Choi, 2011; Holt et al., 2007a,b; Oreg et al., 2011). O contexto organizacional representa as condições e ambiente (pré-existentes à mudança) onde os indivíduos estão inseridos (Holt et al., 2007b). De todos os antecedentes estudados, as variáveis contextuais têm sido alvo de maior atenção (Choi, 2011). Abaixo expomos as principais variáveis contextuais identificadas na literatura.

Ambiente de suporte, confiança e relações positivas

A perceção do indivíduo sobre o apoio que a organização lhe dá, isto é, a crença sobre se a organização valoriza o seu trabalho e bem-estar (Kurtessis et al., 2017), facilita a prontidão individual para a mudança. Em parte, porque quando os indivíduos se sentem valorizados pela organização, confiam que a mudança que está a ser planeada vai ao encontro do melhor interesse dos funcionários (Gigliotti et al., 2019). Esta relação está bem estabelecida na literatura com várias investigações a concluir que o suporte organizacional percebido está positivamente associado a maiores níveis de prontidão individual para a mudança (Gigliotti et al., 2019; Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015; Thakur & Srivastava, 2018). Para além do suporte organizacional, também o suporte social dado pelo líder e colegas correlaciona-se com a prontidão individual para a mudança (Cunningham et al., 2002).

Relacionada com a perceção de suporte dos indivíduos está a confiança. À medida que a organização cria um ambiente de suporte vai aumentando a confiança dos indivíduos na gestão da organização, o que ajuda a aceitar decisões futuras (Gigliotti et al., 2019; Thakur & Srivastava, 2018). A confiança tem sido destacada como uma das variáveis cruciais para o sucesso das mudanças organizacionais (Eby et al., 2000; Gigliotti et al., 2019; Thakur & Srivastava, 2018), em parte porque inerente a qualquer mudança está a incerteza e o medo do desconhecido e a confiança pode ajudar a reduzir estes estados (Thakur & Srivastava, 2018). Especificamente, os estudos concluem que a prontidão individual para a mudança é explicada pela confiança nos gestores da organização (Gigliotti et al., 2019), pela confiança no supervisor (Thakur & Srivastava, 2018) e pela confiança nos colegas de trabalho (Eby et al., 2000).

Para além disto, os sentimentos, atitudes e perceções positivas dos indivíduos sobre os seus supervisores, subordinados e colegas (relações sociais positivas no trabalho) podem influenciar a prontidão individual para a mudança. Madsen et al. (2005) num estudo com 464 funcionários no Utah (EUA) em quatro empresas de diferentes setores (hospital, *call center*, suporte tecnológico e fabricante de produtos de saúde) verificou que relações sociais positivas influenciavam positivamente a prontidão individual para a mudança. Identicamente, Shah & Shah (2010) concluíram que o bom relacionamento dos indivíduos com os seus colegas e supervisores aumenta a prontidão individual para a mudança.

Cultura organizacional

Outro elemento que tem sido destacado como um dos fatores contextuais determinantes para explicar os níveis de prontidão individual para a mudança é a cultura organizacional. Diferentes

tipos de cultura organizacional aumentam ou diminuem a prontidão para a mudança dos indivíduos (Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005).

Jones et al. (2005) propuseram que culturas organizacionais que se focam no desenvolvimento e treinamento dos funcionários, na comunicação aberta e no envolvimento destes na tomada de decisão (isto é, culturas que enfatizam os valores das relações humanas) tornam os participantes desta atmosfera mais prontos para mudar. Segundo os autores, este tipo de cultura, por apostar na formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, pode aumentar a confiança e capacidade dos indivíduos para assumir novos desafios.

Na mesma linha de ideias, numa investigação com 350 funcionários de pequenas e médias empresas de fabricação na Síria, Haffar et al. (2014) concluíram que organizações que promovem uma cultura de grupo desenvolvem nos seus funcionários maiores níveis de prontidão para a mudança. O trabalho de Haffar et al. (2014) reforça a investigação de Jones et al. (2005) uma vez que as culturas de grupo (também denominado de clã) para além de promoverem o trabalho em equipa, a coesão, a participação e o *empowerment,* são também assentes nos valores das relações humanas (Cameron & Quinn, 2011). Haffar et al. (2014) verificaram também que culturas adhocráticas estão positivamente associadas com níveis mais elevados de prontidão individual para a mudança. Este tipo de cultura é caracterizado por fomentar ambientes flexíveis, empreendedores, inovadores e criativos. Neste ambiente, os indivíduos são estimulados a ter iniciativa própria e a estar comprometidos com a inovação e crescimento da empresa (Cameron & Quinn, 2011).

Ainda no mesmo estudo, e em oposição às culturas de grupo e adhocráticas, as culturas de mercado e as que enfatizam a hierarquia revelaram-se negativamente associadas à prontidão individual para a mudança (Haffar et al., 2014). Sendo a cultura de mercado e hierárquica polos opostos à cultura de grupo e adhocráticas (Cameron & Quinn, 2011), este resultado era expectável. As culturas de mercado são focadas no exterior, naquilo que os clientes querem, e não no interior da organização (como a cultura de grupo), procuram a eficiência e eficácia e por isso focam-se no controlo de processos (ao contrário da cultura adhocrática que é mais flexível). Identicamente à cultura de mercado, a cultura hierárquica também procura a estabilidade e controlo de pessoas e processos. Neste tipo de culturas a tomada de decisão é centralizada e é privilegiada a comunicação vertical (ao contrário da cultura de grupo). Para além disto, a inovação e criatividade não são encorajadas (em oposição à cultura adhocrática) (Cameron & Quinn, 2011). A investigação de Haffar et al. (2014) permite concluir que os indivíduos estão

mais prontos para mudar em ambientes organizacionais que privilegiem o trabalho em equipa, o desenvolvimento e envolvimento dos funcionários, a coesão, flexibilidade, criatividade e inovação.

Características do trabalho

As características inerentes a cada trabalho podem também explicar a razão pela qual certos indivíduos estão mais prontos a mudar. Cunningham et al. (2002), com base no modelo de Karasek (1979) (modelo que se foca no estudo do stress no trabalho), verificaram que trabalhadores em trabalhos ativos reportaram maiores níveis de prontidão individual para a mudança. Por trabalhos ativos entenda-se aqueles trabalhos que estão associados a elevada liberdade para tomar decisões, que requerem elevadas habilidades dos trabalhadores, criatividade, capacidade de aprender novas coisas e lidar com várias tarefas (grau de controlo elevado) e onde normalmente a pressão de tempo é elevada, conflitos relacionados com o trabalho precisam de ser resolvidos, o trabalho é excessivo e é necessário trabalhar rápido e arduamente (exigência psicológica elevada). Cunningham et al. (2002) verificaram ainda que trabalhadores que trabalham por turnos, possivelmente porque têm menos oportunidades para se envolverem com a mudança, reportam menores níveis de prontidão individual para a mudança.

Liderança

Para além das variáveis mencionadas anteriormente, a liderança está também identificada na literatura como uma variável contextual que influencia a prontidão dos liderados para mudar. A apresentação do estado da arte desta relação é especialmente relevante para a presente tese sendo que posteriormente enquadrar-se-á a liderança humilde na mesma.

Tem sido comummente aceite a ideia de que os líderes desempenham um papel fundamental na implementação das mudanças organizacionais (Gill, 2002; Kotter, 2012,1990; Oreg & Berson, 2019; Tang, 2019). Tal como menciona Tang (2019, p. 3), "os conceitos de mudança e liderança têm sido associados por académicos do campo da liderança por se considerar que a liderança serve para criar mudanças úteis". De facto, no conceito de liderança, definido como um "processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançarem um objetivo comum" (Northouse, 2016, p. 6), está implícita a ideia de um processo de mudança. Tal como Kotter (2001) descreve, "o que os líderes realmente fazem" não passa por contruir um plano, resolver problemas ou organizar pessoas, mas sim "preparar as organizações para a mudança e ajudá-las a lidar com os períodos mais difíceis" (p. 1).

Apesar disto, a relação entre liderança e mudança não tem sido estudada de forma sistemática (Oreg & Berson, 2019), sendo notável também como, especificamente sobre a prontidão individual para a mudança, apenas alguns estudos têm considerado a liderança como um antecedente relevante (Bakari et al., 2017; Katsaros et al., 2020; Metwally et al., 2019; Peng et al., 2021). A literatura mostra que comportamentos de liderança democrática, *laissez-faire* (Katsaros et al., 2020), ética (Metwally et al., 2019), autêntica (Bakari et al., 2017) e transformacional (Peng et al., 2021) influenciam de forma positiva este construto, enquanto comportamentos de liderança autocrática de forma negativa (Katsaros et al., 2020).

Katsaros et al. (2020), numa amostra com 213 funcionários de várias empresas de transporte marítimo na Grécia, estudaram a relação entre diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e a prontidão individual para a mudança. O estilo de liderança democrático (também conhecido como participativo) é caracterizado por permitir que outras pessoas tenham influência sobre as decisões do líder (Yukl, 2013). Assim, porque este tipo de líder ao mesmo tempo que orienta os liderados nas diversas tarefas, permite que estes participem na tomada de decisão, consegue envolvê-los no esforço da mudança e fazer com que fiquem mais comprometidos e motivados. Deste modo, Katsaros et al. (2020) propõem que o estilo de liderança democrático está positivamente relacionado com a prontidão individual para a mudança. Identicamente, sugerem o mesmo para o estilo de liderança *laissez-faire.* Este estilo de liderança está associado a líderes que fornecem muito pouca (ou nenhuma) direção aos liderados, deixando-os estabelecer os seus objetivos, tomar decisões e resolver os próprios problemas, fazendo com que sejam os liderados a envolverem-se na totalidade com o processo de mudança (Katsaros et al., 2020). Contrariamente à relação positiva entre os estilos de liderança democrático e *laissez-faire* com a prontidão individual para a mudança, Katsaros et al. (2020) propuseram que o estilo de liderança autocrático estaria negativamente relacionado com a mesma. Líderes autocráticos tomam as decisões sozinhos, não permitindo que os liderados expressem a sua opinião ou deem sugestões (Yukl, 2013), impedindo o envolvimento dos indivíduos na mudança (Katsaros et al., 2020).

A investigação sugere também que a liderança ética prediz a prontidão individual para a mudança. Este estilo de liderança reflete os líderes que demostram uma "conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seus seguidores, através da comunicação, do reforço, e da tomada de decisão" (Brown et al., 2005, p. 120). Estes tipos de líderes agem de forma a serem modelos a seguir, promovendo comportamentos éticos e punindo comportamentos pouco éticos

(Brown et al., 2005). Diferentes comportamentos têm sido associados a este tipo de líderes. Metwally et al. (2019) selecionaram um conjunto de sete comportamentos da liderança ética que contribuem de forma positiva para a prontidão dos liderados para a mudança. Especificamente, quando os líderes são justos nas suas decisões, são orientados para as pessoas, partilham o poder, clarificam o papel de cada indivíduo na organização, seguem e fazem seguir uma postura ética, são sensíveis a questões de sustentabilidade e ambientais e têm um forte sentido de integridade (Metwally et al., 2019).

De acordo com Metwally et al. (2019), estes comportamentos contribuem para a prontidão individual para a mudança de três maneiras diferentes. Primeiro, perante uma liderança ética os liderados têm maiores probabilidades de sentirem que o líder os apoia e trata de forma justa e humana, o que aumenta a sensação de segurança destes, e que, por sua vez, reduz os sentimentos de incerteza inerentes aos processos de mudança. Segundo, os bons relacionamentos sociais entre o líder e o liderado, facilitados pelos comportamentos anteriormente mencionados, fazem com que os liderados se dediquem mais ao seu líder e ao seu trabalho estando dispostos a trabalhar para além dos mínimos exigidos e a responder de forma positiva quando a organização inicia processos de mudança. Por fim, líderes éticos, ao partilharem o poder com os liderados facilitam um maior envolvimento destes nos processos de mudança, reforçando também a confiança nas capacidades dos mesmos e consequentemente aumentando a sua prontidão para a mudança.

A liderança autêntica foi também identificada como um antecedente da prontidão individual para a mudança (Bakari et al., 2017). Segundo Walumbwa et al. (2008) a liderança autêntica reflete um padrão de comportamentos que se baseiam e promovem capacidades psicológicas positivas e um ambiente ético, através da consciência do líder sobre os seus valores, pontos fortes e fracos (autoconsciência), da tomada de decisões com integridade (perspetiva moral internalizada), na análise objetiva de informação e na solicitação de diferentes pontos de vista, antes de tomar decisões (processamento equilibrado de informação) e na comunicação aberta e honesta com os outros (transparência relacional). De acordo com Bakari et al. (2017) a liderança autêntica pode influenciar de forma positiva diferentes variáveis que ajudam a explicar a prontidão dos liderados para a mudança. Especificamente, os autores consideram que a liderança autêntica, ao ser considerada um tipo de liderança com a capacidade de aumentar a autoeficácia dos seus liderados e de manter relações baseadas em confiança, integridade e transparência, pode aumentar a prontidão destes para a mudança.

Por fim, a liderança transformacional, uma das mais tradicionais teorias da liderança, é igualmente um antecedente da prontidão individual para a mudança (Peng et al., 2021). Originalmente definida por Bass (1985) como um estilo de liderança que motiva os liderados a fazer mais do que o esperado, a liderança transformacional expressa-se, de acordo com Podsakoff et al. (1990), na capacidade de os líderes estimularem a cooperação entre os liderados, com vista a alcançarem um objetivo comum, de desafiarem estes a repensar o seu trabalho e em como podem alcançar melhores resultados e demostrarem que têm a expectativa de que os liderados terão desempenhos elevados. A juntar a estas dimensões, a liderança transformacional reflete-se ainda na capacidade de os líderes identificarem oportunidades e comunicarem uma visão clara e positiva sobre o futuro, de se comportarem de forma consistente com os seus valores e de apoiarem de forma individualizada os liderados, mostrando respeito pelas preocupações destes (Podsakoff et al., 1990). A liderança transformacional pode ser eficaz em aumentar a prontidão dos liderados para a mudança por ser capaz de transmitir uma mensagem clara sobre a necessidade da mudança ao mostrarem de forma clara a visão da organização. Por outro lado, a liderança transformacional é capaz de transmitir aos liderados a confiança de que a organização está num bom caminho, fazendo com que estes acreditem que a organização tem capacidade de implementar as mudanças. Para além disto, a liderança transformacional, ao atender as necessidades de cada um dos seus liderados dá-lhes confiança de que a mudança que será implementada trará também benefícios para os próprios (e não só para o líder ou organização).

Tal como exposto anteriormente, conclui-se que a liderança pode operar como antecedente da prontidão individual para a mudança. Apesar de alguns estilos de liderança estudados, a liderança humilde tem permanecido fora da atenção dos investigadores que têm explorado o construto da prontidão individual para a mudança. Entendemos que a liderança humilde pode ser um importante antecedente por ter a capacidade de aumentar a confiança dos indivíduos para implementar a mudança e por serem capazes de propor mudanças que os liderados consideram adequadas e benéficas para si próprios. Atendendo ao antes exposto, exploramos no capítulo três o construto da liderança humilde. No capítulo quatro discutimos os argumentos que suportam a nossa hipótese de que a liderança humilde prediz a prontidão individual para a mudança.

Capítulo 3. A liderança humilde

Tal como referimos no capítulo anterior, a liderança tem sido apontada como antecedente da prontidão individual para a mudança (Bakari et al., 2017; Katsaros et al., 2020; Metwally et al., 2019; Peng et al., 2021). Neste capítulo, focar-nos-emos especificamente na liderança humilde, um construto inexplorado na literatura relativa aos antecedentes da prontidão individual para a mudança. Começamos por apresentar um enquadramento geral sobre a origem deste construto e, posteriormente, por apresentar a sua definição e dimensões. Concedemos especial atenção ao modelo de Owens et al. (2013), que engloba três dimensões: a capacidade do líder se autoavaliar de forma precisa, de estar disposto à aprendizagem e de valorizar os outros. Iremos ainda diferenciar este construto de outros, que se baseiam em princípios semelhantes, e daremos a conhecer os principais consequentes deste estilo de liderança.

3.1. Origem do conceito de liderança humilde

Na literatura sobre liderança, nas últimas duas décadas, tem havido uma forte enfase na criação e desenvolvimento de teorias de liderança que se baseiam numa ideologia de positividade (*positive leadership theories*) (Nielsen et al., 2014), influenciado e impulsionado pelo movimento da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e, em consequência deste, pelo movimento dos estudos organizacionais positivos (*positive organizational scholarship*) (Cameron et al., 2003).

O movimento da psicologia positiva tenta compreender como os indivíduos e grupos podem desenvolver características que os ajudam a prosperar e não apenas a sobreviver (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). O foco deixa de estar naquilo em que os indivíduos são fracos e como podemos "curar" essa fraqueza para aquilo que são as forças e virtudes dos indivíduos, e como e onde se pode utilizar estas para melhorar a vida destes (Luthans, 2002). Neste contexto, a positividade no âmbito organizacional (p*ositive organizational scholarship*) foca-se em processos, estados e relações positivas que se podem desenvolver dentro das organizações (Cameron et al., 2003). Esta abordagem tenta assim compreender como a ênfase nos pontos fortes leva a resultados mais positivos em diferentes facetas das organizações (como o comprometimento dos funcionários, o desenvolvimento da liderança ou a lucratividade das empresas), contrastando com o foco mais tradicional da gestão e superação de pontos fracos (Cameron et al., 2003).

Neste seguimento, o campo da liderança tem proposto estilos de liderança que se baseiam em virtudes. Estas podem ser definidas como aspetos positivos do carácter dos indivíduos (Nielsen et al., 2014; Park et al., 2006; Peterson & Seligman, 2004) que refletem a tendência do ser humano para "*sentir, pensar e agir de maneiras que expressem uma excelência moral e contribuam para o bem comum*" (Newstead et al., 2018: 446). As virtudes são dinâmicas por natureza e podem ser melhoradas ou deterioradas (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Diferentes estilos de liderança têm refletido diferentes virtudes, como por exemplo: a autenticidade (característica da liderança autêntica; Walumbwa et al., 2008), honestidade, integridade, justiça (características da liderança ética; Brown et al., 2005), empatia e persuasão (características da liderança servidora; Spears, 2010); e dando ênfase a líderes com uma visão de crescimento no longo prazo, realistas e verdadeiros consigo mesmo e que têm uma atitude de positividade perante os outros (Nielsen et al., 2014). Ou seja, líderes que procuram "identificar e nutrir as suas melhores qualidades [neste caso, dos liderados], o que eles têm e são melhores, e ajudá-los a encontrar nichos nos quais possam viver melhor esses pontos fortes" (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 6). Outra das virtudes que tem sido estudada como um atributo fundamental nos líderes é a humildade (Nielsen et al., 2014; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), dando origem a um novo estilo de liderança: a liderança humilde (Owens & Hekman, 2012).

De facto, a história mostra que a falência de grandes organizações (como é o caso da Enron, do BES ou da Lehman Brothers) ou os milhões de euros perdidos por estas aquando da descoberta dos chamados escândalos empresariais (como são exemplos a Volkswagen[2], a BP[3] ou a Johnson & Johnson[4]) é explicada, em parte, pela ausência de ética e moral dos principais responsáveis organizacionais. Virtudes como a humildade são especialmente relevantes nos indivíduos que ocupam posições de autoridade e poder dentro das organizações, para que no futuro menos exemplos destes surjam (Argandona, 2015). O estudo de Collins (2001) evidencia este aspeto.

Collins (2001) foi dos primeiros a encontrar evidencias do poder da humildade no contexto das organizações ao tentar compreender o motivo pelo qual certas empresas conseguiam passar de

[2] (2017, Março 10). Volkswagen admite culpa por fraude nas emissões poluentes. Diário de Notícias. https://www.dn.pt/dinheiro/volkswagen-admite-culpa-por-fraude-nas-emissoes-poluentes-5717985.html

[3] (2014, Setembro 5). BP pode pagar até 14 mil milhões de euros pelo derrame no Golfo do México. Observador. https://observador.pt/2014/09/05/bp-pode-pagar-ate-14-mil-milhoes-de-euros-pelo-derrame-golfo-mexico/

[4] Branco, C. (2019, Maio 28). Johnson & Johnson enfrenta processo milionário. Farmacêutica acusada de fomentar "epidemia de opioides". Observador. https://observador.pt/2019/05/28/johnson-johnson-enfrenta-processo-milionario-farmaceutica-acusada-de-fomentar-epidemia-de-opioides/

um desempenho bom para excelente. Numa lista de 1435 empresas da Fortune 500, 11 cumpriram os critérios estabelecido pelo autor: empresas que acumularam o triplo do retorno do investimento em relação ao mercado durante 15 anos após um período de transição. Na análise àquilo que estas 11 empresa tinham em comum, Collins (2001) caracterizou todos os diretores executivos (CEO) com extrema humildade pessoal e vontade (ou garra) profissional. Tal como refere: "nós ficamos surpresos (chocados, na verdade) ao descobrir que o tipo de liderança necessário para transformar uma boa empresa numa empresa excelente. Comparado com líderes mediáticos com grandes personalidades que aparecem nas manchetes e tornam-se celebridades, estes líderes parecem vindos de Marte. Discretos, quietos, reservados, até tímidos - são uma mistura paradoxal de humildade pessoal e garra profissional" (Collins, 2001, p. 12).

Assim, nos últimos 22 anos, parte da literatura sobre liderança tem se dedicado a explorar o papel da humildade no processo da liderança, existindo hoje um conjunto grande de evidências científicas que suportam os diversos resultados positivos associados à liderança humilde (Kelemen et al., 2022; Nielsen & Marrone, 2018).

3.2. Definição de liderança humilde e suas dimensões

A palavra humildade, originária do latim, significa "terra" ou "no chão", pelo que o termo liderança humilde significa (literalmente) "liderar do chão" (Owens & Hekman, 2012). Assim, este estilo de liderança opõe-se às abordagens tradicionais de uma liderança de "cima para baixo", de uma liderança exercida por um "grande homem" (Y. Wang *et al*., 2018a) e baseia-se num líder que é consciente da suas forças e fraquezas, que reconhece as forças e contributos dos outros e está disposto a aprender (Owens et al., 2013).

Tradicionalmente a humildade tem sido conceituada como um traço de personalidade relativamente estável e durador (Morris et al., 2005). No entanto, visões mais recentes consideram-na como um traço maleável (Owens et al., 2011) que pode ser desenvolvida através de treino (Ou et al., 2014), de experiências (por vezes traumáticas) de vida (Collins, 2001) e da aprendizagem (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) - por exemplo através do contacto social com indivíduos humildes, como demonstram os estudos que concluem que líderes humildes tornam as suas equipas mais humildes (Owens & Hekman, 2016; Rego et al., 2017).

A afirmação de que a humildade nos líderes é um atributo importante pode causar estranheza e rejeição (Rego, 2019) sendo por vezes vista como uma qualidade menos favorável nos líderes

(Exline & Geyer, 2004). Diversas razões podem explicar a existência de um certo preconceito contra a humildade na liderança (Rego, 2019). Entre estas está o mau entendimento que comummente existe associado ao que ser humilde significa (Argandona, 2015; Rego, 2019). Assim, começamos por esclarecer aquilo que a humildade não é, reforçando desde já, que os termos comummente associados à humildade, juntamente com aqueles que se encontram em muitos dicionários, são substancialmente diferentes daquilo que os académicos descrevem, e consequentemente daquilo em que a presente investigação se irá fundamentar.

Ser humilde não significa ter baixa autoestima (Tangney, 2000), ser fraco, ter falta de respeito próprio (Peterson & Seligman, 2004), ser tímido, não ter ambição, ser passivo ou expressar um baixo nível de confiança (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Também não significa falta de determinação ou capacidade para tomar decisões difíceis, tal como comprova Collins (2001). Determinação e humildade são características diferentes, ambas importantes num líder e uma não invalida a outra (Rego, 2019). Estas noções associadas pelo senso comum à humildade compreendem-se, visto que, em grande parte dos dicionários (por exemplo no dicionário de língua portuguesa[5]) uma das definições de humildade é: sentimento de inferioridade, submissão ou pobreza.

Humildade também não é sinónimo de modéstia (Nielsen & Marrone, 2018; Owens et al., 2013; Tangney, 2000). A modéstia está associada a uma subvalorização pessoal de qualidades e feitos, enquanto a humildade reflete a capacidade dos indivíduos de compreenderem de forma rigorosa as suas forças e fraquezas (Davis et al., 2013; Exline & Geyer, 2004; Morris et al., 2005; Nielsen & Marrone, 2018; Owens et al., 2013). Para além disto, mesmo que se considere que modéstia possa significar uma avaliação precisa de si próprio, isto é, uma avaliação "nem tão positiva nem tão negativa" (Sedikides, et al., 2007, p. 164), o conceito de modéstia não captura na totalidade aquilo que é o conceito de humildade (Tangney, 2000). Por exemplo, modéstia não está relacionada com a motivação pessoal de aprendizagem e desenvolvimento (uma dimensão importante da humildade) (Owens et al., 2013).

Não é também antónimo de narcisismo (Owens et al., 2013; Tangney, 2000). Narcisismo, conceptualizado como um traço de personalidade, pode ser definido como "o grau em que um indivíduo tem uma perceção inflada de si mesmo e está preocupado em ter essa visão de si continuamente reforçada" (Chatterjee & Hambrick, 2007, p. 353). Ainda que um grau elevado

[5] Humildade. 2021. Em Priberam Dicionário. Disponível a 20 Dezembro, 2021, em https://dicionario.priberam.org/humildade

de narcisismo possa significar a inexistência de dimensões importantes da humildade, não é certo que na ausência deste traço de personalidade um indivíduo seja humilde (Tangney, 2000). Para além disto, Owens et al. (2013) relembram que humildade não significa apenas ausência da exibição de grandiosidade, mas também uma disposição para aprender e para valorizar os outros, dimensões que não estão diretamente relacionadas com o narcisismo.

Explicar o que não é humildade é uma tarefa mais simples e com maior consenso na literatura do que definir o que é. Várias têm sido as dimensões atribuídas ao conceito de humildade, sem que exista um perfeito acordo sobre as qualidades que de facto constituem o núcleo central da humildade e aquelas que estão apenas relacionadas com este construto (Davis et al., 2010). Na tabela 3 é possível observar-se a diversidade de definições e dimensões atribuídas à humildade.

Tabela 3. Síntese das definições da liderança humilde

"Os elementos-chave da humildade parecem incluir uma/um: avaliação precisa das próprias habilidades e realizações; capacidade de reconhecer os próprios erros, imperfeições, lacunas no conhecimento e limitações; abertura a novas ideias, informações contraditórias e conselhos; capacidade para manter as próprias habilidades e realizações em perspetiva; baixo autofoco; apreciação do valor de todas as coisas, bem como das várias maneiras pelas quais as pessoas e as coisas podem contribuir para o nosso mundo" (Tangney, 2000, p. 73)
"A humildade envolve uma disposição não-defensiva para o indivíduo se ver a si próprio com precisão, incluindo forças e limitações" (Peterson & Seligman, 2004: 463)
"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" (Vera & Rodrigues-Lopez, 2004, p. 395).
"Orientação pessoal assente na vontade de ver a si próprio com precisão e propensão para se colocar em perspetiva; Esta definição envolve três dimensões relacionadas, mas distintas: 1) autoconsciência, 2) abertura e 3) transcendência." (Morris et al., 2005, p. 1331)
"Humildade expressa é uma característica interpessoal que emerge em contextos sociais e implica (a) uma vontade manifesta do indivíduo se ver de modo rigoroso, (b) uma demonstração da apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros e (c) uma disposição para aprender." (Owens et al., 2013, p. 1518).
"Humildade envolve ter uma visão rigorosa de si próprio e a capacidade de restringir emoções e comportamentos focados em si mesmo, de maneiras socialmente aceitáveis, bem como de cultivar emoções e comportamentos orientados para o outro." (Davis et al., 2013, p. 60)
"A humildade baseia-se na aceitação por parte do indivíduo de que algo maior que ele próprio existe e manifesta-se na autoconsciência, abertura ao feedback, apreciação dos outros, baixo autofoco e procura pessoal pela transcendência." (Ou et al., 2014, p. 38)
A humildade abrange as seguintes dimensões: "(1) ter uma visão precisa de si próprio; (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 disponibilidade; (8) mostrar respeito e justiça pelos outros; (9) orientar e treinar os seguidores." (Oc et al., 2015, p. 72)

Não obstante o exposto, no geral, a humildade pode ser definida a partir de duas grandes dimensões: (1) intrapessoal, isto é, com base na maneira como os indivíduos se vêm a si próprios; e (2) interpessoal, ou seja, com base no modo como os indivíduos se expressam e relacionam com os outros (Argandoña, 2015; Davis et al., 2010; Owens et al., 2013).

Na dimensão intrapessoal, onde o foco das conceptualizações é o autoconhecimento (Argandoña, 2015), pessoas humildes são descritas como capazes de fazer uma avaliação precisa das próprias aptidões, forças e realizações bem como das suas fraquezas, erros e limitações (Morris et al., 2005; Tangney, 2000). As pessoas humildes não sentem a necessidade de se verem a si próprias como melhores do que realmente são, nem de ampliarem as suas fraquezas e a punirem severamente os seus fracassos (Peterson & Seligman, 2004). Para além disto, a consciência que a humildade traz sobre a natureza imperfeita do ser humano faz com que indivíduos humildes tenham a capacidade de colocar as suas forças em perspetiva, compreendendo assim o pequeno papel que representam no mundo, apreciando mais todos os aspetos que os rodeiam, reconhecendo as contribuições positivas que outras pessoas podem trazer e estando disponível para aprender com estas (Morris et al., 2005; Tangney, 2000).

As definições de humildade baseadas numa dimensão interpessoal focam-se na maneira como os indivíduos expressam a sua humildade e como os outros percecionam esses comportamentos (Argandoña, 2015). A humildade no contexto organizacional, tem sido caracterizada com base em dimensões interpessoais, uma vez que neste tipo de contextos sociais o mais relevante é compreender o papel da humildade na relação entre os indivíduos, nomeadamente entre líder e liderados (Owens et al., 2013); porque por mais humilde que um indivíduo seja, se não transformar a sua humildade em comportamentos observáveis pouca influência terá nos outros (Rego, 2019). Indo ao encontro de uma diversidade grande de autores (p. ex. Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2016; Rego et al., 2017; Wang et al., 2019) e pelo foco deste estudo ser a humildade no contexto organizacional as definições mais relevantes para a presente investigação são aquelas que refletem esta dimensão interpessoal.

Diversos comportamentos têm sido atribuídos à humildade dos líderes. Um dos mais citados é a capacidade dos líderes de reconhecer os seus pontos fortes, as suas limitações, de admitir erros e corrigi-los, de aceitar as falhas com pragmatismo e procurar feedback sobre as suas ações (Oc et al., 2015; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Tangney, 2000; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Zawadzka & Zalewska, 2013). Pessoas humildes procuram na interação com os outros recolher informação sobre si mesmas, não só para aumentarem o seu autoconhecimento, mas

também para modificarem comportamentos quando necessário (Nielsen et al., 2010). Este aspeto comportamental dos líderes para além de permitir que estes sejam mais conscientes relativamente ao momento em que devem agir ou aprender mais sobre determinado assunto, promove relações com maior qualidade e transparência entre líderes, seguidores e colegas (Owens et al., 2013).

Valorizar as forças e contribuições dos outros é outro dos comportamentos comummente associados à humildade (Oc et al., 2015; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Sem ignorarem as fraquezas e incompetências dos outros, líderes humildes são capazes de valorizar genuinamente os esforços, pontos fortes e habilidades dos liderados. Esta capacidade permite que os líderes tenham uma visão mais completa, e não simplista (competente ou incompetente), de cada um dos membros organizacionais e assim consigam identificar em que aspetos cada indivíduo pode trazer valor (Owens et al., 2013).

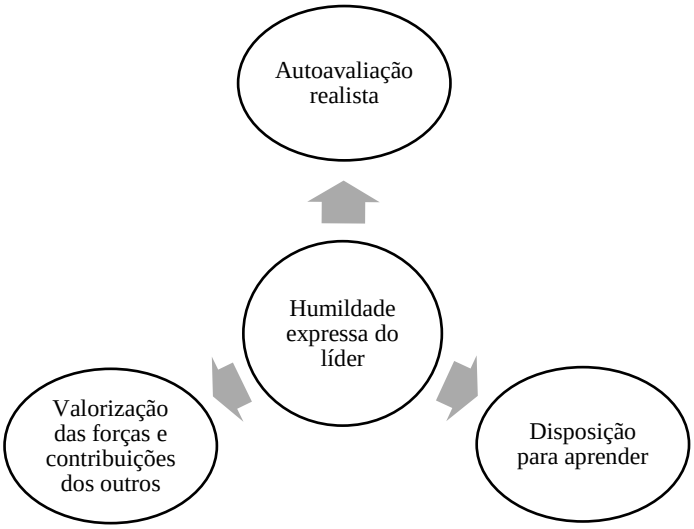
A par com os dois comportamentos já mencionados, também a disposição para aprender é frequentemente considerada como uma dimensão nuclear da humildade (Morris et al., 2005; Oc et al., 2015; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Líderes humildes têm uma visão mais realista da complexidade do mundo (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) e compreendem a necessidade da aprendizagem contínua em ambientes dinâmicos (Nielsen & Marrone, 2018). Estão por isso dispostos a aceitar as limitações do paradigma atual e abertos a novos paradigmas, a novas maneiras de resolver problemas, não se considerando detentores únicos da verdade (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Líderes humildes reconhecem a impossibilidade de possuírem total conhecimento sobre todos os assuntos. Assim, procuram aprender e crescer com tudo o que os rodeia, nomeadamente com as outras pessoas. Aceitam que cada indivíduo pode ter pontos de vista diferentes sobre determinado problema, tentado compreender cada um desses pontos e criando oportunidades para a discussão dos mesmos (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). O respeito genuíno e a disponibilidade para ouvir o *feedback*, as ideias e o conselho dos outros é um dos comportamentos chave da humildade e com especial importância num mundo com constantes evoluções tecnológicas e crescente especialização do trabalho (Owens et al., 2013).

Para além destes comportamentos, pessoas humildes tendem a reconhecer que os feitos pessoais dependem de um conjunto alargado de variáveis que estão fora do controlo do indivíduo como por exemplo: outras pessoas, o contexto social ou até a sorte (Kupfer, 2003). Assim, líderes humildes reconhecem que o sucesso da sua organização ou equipa é, entre diversos fatores,

consequência do trabalho dos outros, compartilhando assim o sucesso com estes (Collins, 2001; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Por fim, tem sido também associado ao comportamento de líderes humildes a capacidade destes de liderar pelo exemplo, mostrar modéstia, empatia, acessibilidade, respeito e justiça pelos outros, trabalhar em conjunto para um bem coletivo e de desenvolver os seus liderados (Oc et al., 2015).

Na presente investigação será adotado o construto de humildade expressa desenvolvido por Owens et al. (2013) (figura 3), por ser a definição mais frequentemente utilizada (Kelemen et al., 2022) e por incluir as três dimensões que mais consensualmente os autores consideram que define a liderança humilde (Nielsen & Marrone, 2018). Segundo este construto a humildade expressa do líder é composta por três dimensões: (1) a expressão da capacidade para se autoavaliar corretamente, isto é, sem ser de uma forma exageradamente positiva ou negativa, reconhecendo então, fraquezas e limitações, mas também as suas forças; (2) a expressão da apreciação pelas forças e contribuições dos outros; e (3) a expressão da abertura à aprendizagem, a novas ideias, aos conselhos e *feedback* dos outros.

Figura 3. Dimensões associadas à liderança humilde



Fonte: Owens *et al*. (2013)

3.3. Liderança humilde e outros estilos de liderança

É importante diferenciar a liderança humilde das principais teorias da liderança que também enfatizam uma liderança "de baixo para cima" (*bottom-up leadership*): liderança autêntica, liderança servidora, liderança participativa e liderança partilhada.

A liderança autêntica é definida por Walumbwa et al. (2008) como um construto com quatro dimensões: autoconsciência, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional. Apresenta similaridades com a liderança humilde, mas também diferenças significativas. Apesar de tanto a liderança humilde como a liderança autêntica enfatizarem a capacidade de o líder se auto avaliar com precisão, na liderança humilde este comportamento serve em grande parte "para impulsionar a aprendizagem", enquanto na liderança autêntica a enfase está "em manter a consistência entre os valores e comportamentos" do líder (Yang et al., 2019, p. 3). Também a dimensão do processamento equilibrado de informação (Walumbwa et al., 2008), ainda que pressuponha a solicitação da opinião dos liderados, é numa perspetiva mais focada na tomada de decisão e não na perspetiva de melhoria contínua, aprendizagem e crescimento, sugerida por Owens & Hekman (2012). Para além disto, a liderança autêntica não inclui a dimensão da valorização dos outros e a liderança humilde não inclui as dimensões da perspetiva moral internalizada e da transparência relacional da liderança autêntica (Rego et al., 2017).

A liderança servidora (van Dierendonck, 2011; Spears, 2010), também apresenta diferenças significativas. Ainda que a liderança humilde resulte em comportamentos parecidos à liderança servidora (Morri et al., 2005), tais como na capacidade de se autoavaliar corretamente e de reconhecer as forças dos outros (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013) estes dois estilos de liderança diferenciam-se num ponto fundamental. Um dos focos da liderança humilde é fazer crescer os outros e crescer com os outros enquanto o foco da liderança servidora é servir os outros. Assim a liderança servidora não inclui a dimensão da disposição para aprender com os outros, através da escuta das sugestões, conselhos, opiniões e recomendações destes.

Já a liderança participativa, que consiste na partilha da tomada de decisão com os liderados (Northouse, 2016), identicamente à liderança humilde, implica a expressão do comportamento de ouvir as ideias e opiniões dos outros. No entanto, a liderança participativa dá ênfase à partilha do poder na tomada de decisão ao passo que o foco da liderança humilde está na valorização da opinião dos outros e na aprendizagem com estes (Yang et al., 2019). Para além disto, a liderança

participativa não resulta necessariamente na dimensão da autoavaliação realista da liderança humilde.

A liderança partilhada, liderança distributiva, liderança em equipa e liderança democrática são conceitos utilizados muitas vezes como sinónimos (Owens & Hekman, 2012). Apesar de representarem um estilo de liderança onde o líder e os liderados partilham o papel da liderança, e de se puder especular que um líder humilde pode ter a capacidade de proporcionar este tipo de partilha de poder, nada garante que o líder na partilha da sua liderança se comporte humildemente. Assim, ainda que a liderança humilde possa ser um antecedente da liderança partilhada (Chiu et al., 2016), são tipos de liderança diferentes (Owens & Hekman, 2012).

Em suma, a liderança humilde diferencia-se dos outros estilos de liderança especialmente pelo foco que dá ao crescimento e aprendizagem dos liderados e à própria aprendizagem do líder (Owens & Hekman, 2012), traduzindo-se então nas dimensões da autoavaliação realista do líder, na valorização das forças e contribuições dos liderados e na disposição para aprender (Owen et al., 2013).

3.4. Consequentes da liderança humilde

A liderança humilde tem sido reconhecida como um dos estilos de liderança capazes de influenciar positivamente as organizações, as equipas e cada um dos indivíduos que é diretamente exposto aos comportamentos associados a este tipo de líderes (Nielson & Marrone, 2018).

No nível organizacional, as investigações dão conta do impacto indireto que a liderança humilde tem nas organizações quer pelo aumento da capacidade de inovação destas (Mallén et al., 2020) quer pelo efeito positivo no desempenho organizacional (Ou et al., 2018). Já a nível das equipas tem se verificado que este estilo de liderança permite aumentar diretamente a segurança psicológica (Gonçalves & Brandão, 2017; Y. Wang et al., 2018a), o capital psicológico (Rego et al., 2019) e a humildade (Rego et al., 2017; Ye et al., 2020), e que impacta também de forma positiva e indireta na capacidade de inovação (Liu et al., 2017) e desempenho das equipas (Chiu et al., 2016; Owens & Hekman, 2016; Rego et al., 2019). O nível de análise individual, ou seja, o impacto da liderança humilde em cada um dos liderados é aquele que mais atenção tem recebido na literatura e que na presente investigação mais importa explorar, visto que se pretende avaliar o impacto da liderança humilde neste nível. Deste modo, são explorados de

seguida alguns dos efeitos diretos e positivos da liderança humilde nos liderados identificados na literatura.

Primeiro, efeitos diretos por considerarmos que são estes que evidenciam melhor o impacto deste tipo de liderança, ainda que a literatura também explore diversos resultados indiretos (Nielsen & Marrone, 2018). Por exemplo, a liderança humilde aumenta indiretamente o número de vezes que o liderado procura obter *feedback* do líder (Qian et al., 2022) e o desempenho dos liderados (Diao et al., 2019; Mao et al., 2019).

Segundo, positivos por serem aqueles que mais relevância têm para a fundamentação da presente investigação. No entanto, como todos os estilos de liderança, a liderança humilde também pode ter efeitos negativos. Por exemplo, recentemente, Qiuyun et al. (2020) concluíram que a liderança humilde aumenta a sensação de poder dos liderados, encorajando-os a desafiar (no mau sentido) o líder e a enveredar por comportamentos que se afastam do interesse da organização, principalmente quando os indivíduos não se identificam com esta. Ou como sugerem Owens & Hekman (2012), pode haver contextos ou situações que alteraram os resultados positivos da liderança humilde, como: quando os liderados não reconhecem o líder como competente e/ou sincero, quando há pouco tempo para tomar decisões ou ainda em culturas organizacionais hierárquicas.

A compreensão dos principais efeitos diretos da liderança humilde é relevante para se compreender como a liderança humilde pode influenciar a prontidão individual para a mudança, tanto de forma direta como indireta. Assim, focando nos efeitos diretos e positivos, no geral pode-se afirmar que a liderança humilde aumenta o bem-estar dos liderados, a criatividade e os comportamentos inovadores destes, os recursos pessoais, promove relações de confiança e comportamentos positivos no local de trabalho (tabela 4).

Tabela 4. Consequências da liderança humilde sobre os liderados

Resultados da liderança humilde	Exemplo
Bem-estar no trabalho	Satisfação no trabalho (Ou et al., 2017; Owens et al., 2013; Zhong et al., 2020) *Work engagement* (Nguyen et al., 2020; Owens et al., 2013; Walters & Diab, 2016; Zhong et al., 2020) Exaustão emocional (L. Wang et al., 2018; Zhong et al., 2020) Intenções voluntárias de abandonar a organização (Owens et al., 2013)
Criatividade e comportamentos inovadores	Criatividade dos liderados (J. Wang *et al*., 2017; Wang *et al*., 2018a) Envolvimento em processos criativos (Yuan *et al*., 2018) Comportamentos inovadores (Ali *et al*., 2020; Zhou & Wu, 2018)
Recursos pessoais dos liderados	Segurança psicológica (Qian et al., 2022; Walters & Diab, 2016) Capital psicológico (Qian et al., 2020; Wang et al., 2018) Empoderamento psicológico (Ali et al., 2020; Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2016) Energia relacional (L. Wang et al., 2018; Ma et al., 2020)
Relação de confiança entre o líder e liderados	Perceção do liderado de que tem a confiança do líder (Bharanitharan et al., 2019) Confiança no líder (Nguyen et al., 2020; Yang et al., 2019;)
Comportamentos positivos no local de trabalho	Comportamentos de cidadania organizacional (Qian et al., 2020) Altruísmo (Mallén et al., 2020) Comportamentos éticos, de gratidão e empatia (Naseer et al., 2020) Proatividade (Chen et al., 2018) Assunção de controlo por parte dos liderados (Zhang & Liu, 2019) Employee voice (Jeung & Yoon, 2018; Li et al., 2019) Job crafting (Luu et al., 2021a,b; Tuan et al., 2021)

3.4.1. Bem-estar dos funcionários

A liderança humilde tem sido associada a diferentes dimensões que refletem o bem-estar dos funcionários no local de trabalho (L. Wang et al., 2018; Ou et al., 2017; Owens et al., 2013; Walters & Diab, 2016; Zhong et al., 2020). Por bem-estar dos funcionários entende-se "a avaliação subjetiva e emocional de aspetos importantes da vida profissional de um indivíduo" (Diener, 1984 *citado por* Koopman et al., 2016, p. 417), que é frequentemente avaliada com base em diferentes variáveis como a satisfação no trabalho, o *employee engagement*, as intenções dos indivíduos de deixarem as organizações ou a exaustão emocional (Koopman et al., 2016; Zheng et al., 2015; Zhong et al., 2020).

A satisfação no trabalho, isto é, "*o modo como as pessoas se sentem relativamente ao seu trabalho e aos diferentes aspetos do mesmo*" (Spector, 1997, p. 2), está identificada como um dos resultados da liderança humilde (Ou et al., 2017; Owens et al., 2013). Owens et al. (2013)

referem que a grande maioria das medidas sobre satisfação no trabalho incluem dimensões que refletem a satisfação dos indivíduos com o seu superior e que a insatisfação no trabalho causada pelo líder é, em parte, consequência de comportamentos opostos à humildade, como a desvalorização da opinião dos liderados ou o elevado ego dos líderes. Por exemplo, Zhong *et al.* (2020) argumentam que o comportamento dos líderes humildes de destacar as forças dos seus liderados e legitimar as fraquezas dos mesmos faz com que os indivíduos se sintam respeitados e amparados pelo líder e, consequentemente, mais satisfeitos no trabalho. Diferentes investigações confirmam esta relação, concluindo que a expressão da humildade do líder provoca um aumento da satisfação dos funcionários no trabalho (Ou et al., 2017; Owens et al., 2013; Zhong et al., 2020).

O employee engagement dos indivíduos é também aumentado pela liderança humilde (Nguyen et al., 2020; Owens et al., 2013; Walters & Diab, 2016; Zhong et al., 2020). Este conceito pode ser definido como "o estado cognitivo, emocional e comportamental de cada funcionário a respeito dos resultados pretendidos pela organização" (Shuck & Wollard, 2010, p. 103). Este conceito, frequentemente referido como *work engagement*, *role engagement* ou *job engagement* (Carasco-Saul *et al*., 2015), reflete o quão envolvidos estão os indivíduos com as suas principais responsabilidades no trabalho (Shuck & Wollard, 2010). O *engagement* dos funcionários pode ser aumentado quando o líder destaca as forças e contribuições dos liderados, permitindo com que estes descubram os seus pontos fortes e assim se sintam cognitivamente, emocionalmente e comportamentalmente mais envolvidos com as suas tarefas (Walters & Diab, 2016; Zhong et al., 2020). Owens & Hekman (2012), exploraram esta relação num estudo qualitativo, concluindo que o foco dos líderes humilde em fazer crescer os outros (e a si próprios) parece aumentar a motivação intrínseca dos liderados para aprender e aperfeiçoar as suas tarefas. As investigações quantitativas confirmam a relação positiva entre liderança humilde e o *employee engagement* (Nguyen et al., 2020; Owens et al., 2013; Walters & Diab, 2016; Zhong et al., 2020).

A exaustão emocional, considerada como a dimensão central do *burnout*[6] e a expressão mais obvia desta síndrome, representa o estado de grande sobrecarga e esgotamento emocional causado pela atividade profissional e tem sido associado, por exemplo, a sentimentos de

[6] O *burnout* é considerado uma síndrome psicológica causada pela vida profissional que se traduz numa exaustão avassaladora, num sentimento de cinismo perante o trabalho e distanciamento deste e numa sensação de ineficácia e falta de realização (Lee & Ashforth, 1990; Maslach *et al*., 2001).

ansiedade, fadiga física e insônias (Lee & Ashforth, 1990; Maslach et al., 2001). A liderança humilde ao criar um ambiente onde os liderados se sentem encorajados a fazer perguntas, agir, ser otimistas e procurar ajuda, tem a capacidade de potenciar uma atmosfera de trabalho capaz de reduzir a exaustão emocional dos liderados. Para além disto, a valorização dos outros e a abertura para aprender com estes pode reforçar a autoestima e autonomia dos liderados, fatores importantes na redução da exaustão emocional (L. Wang et al., 2018). L. Wang *et al*. (2018) verificaram que a liderança humilde reduz a exaustão emocional dos liderados em dois estudos com diferentes amostras.

Por fim, indivíduos liderados por líderes humildes tendem a não abandonar as organizações. A decisão de os indivíduos deixarem a organização (*voluntary employee turnover*) é fortemente influenciada pela relação entre o líder e liderado (Owens *et al*., 2013), sendo que no caso da liderança humilde os estudos têm mostrado uma relação negativa entre liderança humilde e *voluntary employee turnover* (Liborius & Kiewitz, 2022; Owens *et al*., 2013).

3.4.2. Criatividade e comportamentos inovadores

Outro dos resultados da liderança humilde identificados na literatura está relacionado com o aumento da criatividade dos liderados (Wang et al., 2017; Y. Wang et al., 2018b), com o maior envolvimento destes em processos criativos (Yuan et al., 2018) e com o aumento de comportamentos inovadores (Ali et al., 2020; Zhou & Wu, 2018).

A criatividade, definida como "a produção de ideias novas e úteis sobre produtos, serviços, processos e procedimentos" (Zhou & Shalley, 2003, p. 167), é facilitada quando o medo de errar não existe, ou, por outras palavras, quando existe a consciência de que os erros fazem parte de (são benéficos para) o processo de aprendizagem e inovação (Wang et al., 2017). Os líderes ao admitirem os seus erros e limitações, influenciam os liderados a fazer o mesmo, dando-lhes mais liberdade psicológica e diminuindo assim a necessidade de esconder a sua inexperiência ou os seus erros, libertando-os para fins mais produtivos, como para processos de criatividade (Owens & Hekman, 2012). Para além disto, a valorização das forças e contribuições dos liderados, por parte dos líderes, e a recetividade para aprender com eles e ouvi-los aumenta a motivação dos liderados para desenvolverem e expressarem ideias criativas (Wang et al., 2017).

Estudos empíricos concluem que a liderança humilde aumenta a criatividade dos liderados (Wang et al., 2017; Y. Wang et al., 2018b; Yang et al., 2018). Por exemplo, um estudo realizado

na China, com um conjunto de 113 líderes e liderados em 15 organizações onde a criatividade era um fator-chave, demostra o impacto positivo que a liderança humilde tem no engajamento dos liderados em processos criativos. No entanto, importa realçar que a relação encontrada, não foi linear, mas sim curvilínea. Ou seja, a relação positiva identificada é atenuada quando o líder expressa excessivos níveis de humildade (Yang et al., 2018).

Identicamente, Zhou & Wu (2018), com 169 funcionários de 15 empresas essencialmente compostas por indivíduos com elevados conhecimentos, autonomia e focados em processos inovadores, concluíram que líderes humildes estimulam os liderados a adotar comportamentos inovadores; ou seja, a encontrar problemas, conceber ideias, procurar apoio criativo e a implementar planos inovadores. No mesmo sentido, Ali et al. (2020) com base em 393 trabalhadores da indústria da construção, concluíram que a liderança humilde predizia comportamentos inovadores no local de trabalho.

3.4.3. Recursos pessoais dos liderados

A liderança humilde facilita também o desenvolvimento dos recursos pessoais dos liderados, como a segurança psicológica (Qian et al., 2022; Walters & Diab, 2016), o capital psicológico (Qian et al., 2020; Y. Wang et al., 2018b), o empoderamento psicológico (Ali et al., 2020; Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2016) e a energia relacional (L. Wang et al., 2018; Ma et al., 2020).

A segurança psicológica representa o sentimento do indivíduo sobre o quão seguro é ser ele próprio, sem o receio de sofrer consequências negativas para a sua autoimagem, estatuto ou carreira (Kahn, 1990). Os comportamentos associados à liderança humilde aumentam a segurança psicológica dos indivíduos por diferentes motivos. Quando estes líderes admitem os seus próprios erros e limitações, aumentam a segurança psicológica nos liderados para seguir o mesmo caminho. Para além disto, a abertura do líder a novas ideias faz com que os liderados considerem seguro expressarem-se e, quando o líder manifesta apreciação pelas forças e contribuições dos liderados, torna-os também psicologicamente mais seguros, uma vez que estes se sentem mais valorizados, suportados e confiantes (Qian et al., 2022; Walters & Diab, 2016). Duas investigações mostram como estas variáveis estão associadas (Qian et al., 2022; Walters & Diab, 2016), nomeadamente, recentemente, Qian et al. (2022) com base em diferentes contextos organizacionais na China verificaram a existência de um efeito positivo da liderança humilde na segurança psicológica dos liderados.

Já o capital psicológico é um estado maleável que pode também ser desenvolvido pela liderança humilde (Qian et al., 2020; Rego et al., 2017; Rego et al., 2019; Y. Wang et al., 2018b). Este é um construto de segunda ordem composto por quatro recursos psicológicos positivos dos indivíduos: eficácia (confiança para assumir tarefas desafiadoras), otimismo (predisposição para fazer atribuições positivas sobre o presente e futuro), esperança (persistência para alcançar os objetivos e redireccionamento dos mesmos quando necessário) e resiliência (capacidade para ultrapassar adversidades) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Esta relação (explicada com mais detalhe no capítulo quatro) está bem estabelecida na literatura, tendo sido recentemente confirmada por Qian et al. (2020).

O empoderamento psicológico; definido por Spreitzer (1995) como um construto motivacional que pode ser medido com base em quatro dimensões: significado (valor de dada tarefa avaliado com base nos ideais do indivíduo), competência ou autoeficácia (crença do indivíduo sobre a sua capacidade para realizar competentemente determinada tarefa), autodeterminação (capacidade do indivíduo para autonomamente iniciar e continuar certa tarefa) e impacto (grau em que um indivíduo acredita que pode influenciar os resultados organizacionais com o seu trabalho); é igualmente aumentado pela liderança humilde (Ali et al., 2020; Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2016). Primeiramente, a apreciação das forças e contribuições dos liderados, faz com estes consigam reconhecer o significado das suas contribuições bem como a importância do seu trabalho para a organização. Para além disto, quando os líderes admitem as suas limitações e solicitam novas ideias dão espaço aos indivíduos para se sentirem autónomos para iniciar novas tarefas. Por fim, a expressão da humildade do líder pode também aumentar as perceções de competência dos liderados ao valorizarem as suas contribuições e ao estarem disponíveis para os ouvir. Diferentes investigações validam estes argumentos ao concluírem que a liderança humilde aumenta o empoderamento psicológico dos seguidores (Ali et al., 2020; Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2016).

Por fim, a liderança humilde aumenta também a energia relacional dos liderados (L. Wang *et al*., 2018; Ma *et al*., 2020). A energia relacional reflete a estamina, a vitalidade e o vigor que resulta de relacionamentos positivos no local de trabalho (Owens *et al*., 2016). A interação com um líder que fica com os louros do sucesso do grupo, não reconhece os seus erros e não está disposto a receber o feedback dos outros (líder com baixos níveis de humildade) gera consistentemente emoções negativas nos liderados diminuindo a energia destes.

3.4.4. Relação de confiança entre o líder e liderados

O desenvolvimento da confiança mútua (neste caso entre líder e liderado) é dos mecanismos base que permite os indivíduos trabalharem juntos de forma eficaz (Mayer et al., 1995). O conceito de confiança pode ser definido como a disposição de um indivíduo a estar vulnerável às ações de outro com base em crenças otimistas a respeito deste, independentemente da capacidade para o controlar (Mayer et al., 1995). A liderança humilde promove relações de confiança, aumentando a perceção do liderado de que o líder confia nele (Bharanitharan *et al*., 2019) e os níveis de confiança que o liderado também tem no líder (Nguyen et al., 2020; Yang et al., 2019).

Um estudo realizado numa grande empresa de tecnologias de informação com 257 liderados e, correspondentemente, 57 líderes na Índia, verificou a influencia que a liderança humilde pode ter na promoção da confiança (Bharanitharan et al., 2019). De acordo com os autores, a expressão da humildade do líder causa nos liderados o sentimento de que o líder confia neles, isto porque perante um líder que partilha informações sensíveis, como as suas dificuldades, limitações e erros, os liderados sentem que são da confiança do líder. Para além disto, este sentimento de confiança é reforçado quando o líder procura ouvir o feedback e pontos de vista dos seus liderados (Bharanitharan et al., 2019).

Para além dos liderados sentirem que são da confiança do líder (Bharanitharan et al., 2019), sentem também que podem confiar no líder (Nguyen et al., 2020; Yang et al., 2019). À medida em que os liderados se sentem respeitados, seguros e reconhecidos, os sentimentos de confiança no líder aumentam (Nguyen et al., 2020). No entanto, a relação de confiança que o liderado tem com o líder pode estar condicionada pelas motivações pelo qual o líder expressa a sua humildade. Quando a expressão da humildade do líder é vista pelos liderados como um ato instrumental, como por exemplo, para causar boa impressão, os liderados passam a suspeitar dos verdadeiros motivos por de trás do comportamento do líder e os níveis de confiança diminuem (Yang et al., 2019).

3.4.5. Comportamentos positivos no local de trabalho

A liderança humilde promove ainda comportamentos de cidadania organizacional (Mallén et al., 2020; Qian et al., 2020), éticos, de gratidão, empatia (Naseer et al., 2020), partilha de informação (Nguyen et al., 2020), de proatividade (Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2018; Li et al., 2019; Zhang & Liu, 2019) e job crafting (Luu et al., 2021a,b; Tuan et al., 2021).

Os comportamentos de cidadania organizacional dizem respeito a comportamentos construtivos e voluntários que os funcionários fazem, mas que não estão descritos nas funções de trabalho destes nem estão associados a algum tipo de recompensa formal, como por exemplo, ações que visam ajudar outros, cortesia, lealdade e altruísmo (Podsakoff et al., 2014). Qian et al. (2020), com base numa amostra de 274 funcionários de diferentes instituições médicas na China, concluíram que a liderança humilde estava positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional dos liderados. De acordo com os autores, o respeito e apreço que líderes humildes mostram pelos seus liderados pode despertar este tipo de comportamentos. De forma idêntica, um estudo realizado em Espanha com 568 participantes de 284 empresas diferentes verificou a existência de um efeito positivo da liderança humilde nos comportamentos altruístas (ato voluntário de ajudar os outros sem considerar os efeitos que essa ação pode ter em si mesmo) dos funcionários (Mallén et al., 2020).

Para além destes comportamentos, a liderança humilde tem também influência nos comportamentos éticos, de gratidão e empatia dos funcionários (Naseer et al., 2020). O líder humilde ao tratar os outros com respeito e justiça (Oc et al., 2015) acaba por transmitir a estes a noção daquilo que é um comportamento certo ou errado (Naseer et al., 2020). Para além disto, quando os liderados observam a natureza altruísta e generosa do líder humilde, bem como a sua tendência de valorização e apreciação dos outros (Morris et al., 2005), acabam por assimilar estes comportamentos e desenvolver a sua própria empatia e gratidão (Naseer et al., 2020).

A ação de partilhar informação é também explicada pela liderança humilde (Nguyen *et al*., 2020). Os indivíduos partilham informações quando agem de forma consciente para que o conhecimento fique disponível para outros indivíduos dentro da organização (Ipe, 2003). O conhecimento é um dos recursos mais importantes numa organização, sendo fundamental a sua partilha para sustentabilidade organizacional. Esta partilha é altamente dependente das suas pessoas, que são quem de facto cria, partilha e usa o conhecimento (Ipe, 2003). A liderança humilde cria um ambiente cooperativo e de suporte onde os indivíduos são estimulados a discutir, partilhar ideias e a reconhecer o valor nos outros (Nguyen *et al*., 2020).

Outro dos consequentes da liderança humilde é o aumento dos comportamentos proativos dos liderados (Chen et al., 2018; Jeung & Yoon, 2018; Li et al., 2019; Zhang & Liu, 2019). Estes tipos de comportamentos podem ser benéficos para as organizações estando, por exemplo, associados a um aumento da eficiência dos processos organizacionais e desempenho financeiro (Podsakoff et al., 2014). Os indivíduos agem proactivamente quando “tomam iniciativas para

melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas; quando desafiam o status quo em vez de se adaptarem passivamente às condições presentes" (Crant, 2000, p. 436). Os exemplos mais comuns de comportamentos proativos no local de trabalham acontecem quando os funcionários decidem assumir o controlo de certa tarefa ou quando fazem sugestões construtivas em vez de destrutivas (*employee voice*) (Parker & Collins, 2010). A liderança humilde é capaz de promover estes comportamentos uma vez que cria uma atmosfera onde os erros são legitimados, e promove a valorização dos liderados e abertura às ideias e feedback destes, motivando-os a enveredar por comportamentos proativos (Chen et al., 2018; Owens & Hekman, 2012). Diferentes investigações confirmam este ponto. Por exemplo, um estudo na China, com 51 líderes e 321 subordinados, concluiu que a liderança humilde tem um efeito positivo nos comportamentos proativos dos liderados (Chen et al., 2018). De forma idêntica, as investigações apontam para uma relação positiva entre a liderança humilde e a assunção de controlo por parte dos liderados (Zhang & Liu, 2019) e o *employee voice* (Jeung & Yoon, 2018; Li et al., 2019).

Outro dos comportamentos que tem sido estudado no âmbito da liderança humilde, considerado também como um comportamento proativo, é o *job crafting* (Petrou et al., 2012). *Job crafting* diz respeito às alterações físicas e cognitivas que indivíduos fazem aos limites das suas tarefas e relações no trabalho (Wrzesniewsk & Dutton, 2001). No âmbito da teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989) e do modelo *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) o *job crafting* é conceptualizado como as alterações que os funcionários fazem às exigências e recursos do trabalho de forma a equilibrá-las melhor (Tims & Bakker, 2010). Por exigências do trabalho entenda-se "*os aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico ou mental contínuo* (Demerouti et al., 2001: 501), como a carga de trabalho física e psicológica ou a pressão do tempo (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). E por recursos do trabalho "*os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho*" que levam o indivíduo a atingir os objetivos do seu trabalho, a reduzir as exigências do mesmo e os custos fisiológicos e psicológicos associados e a estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti et al., 2001: 501), como o suporte social, a participação ou a autonomia (Bakker & Demerouti, 2007). Com base nestes conceitos, o *job crafting* é então definido como um comportamento proativo dos funcionários que consiste em procurar aumentar os recursos, aumentar as exigências que geram novas oportunidades e desafios para os indivíduos (*challenge demands*) e diminuir as exigências (*hindrance demands*) quando as mesmas excedem a capacidade dos indivíduos de lidar com elas (Petrou et al., 2012; Tims &

Bakker, 2010). A liderança humilde pode aumentar os comportamentos de *job crafting* dos liderados por diferentes motivos (Luu et al., 2021a,b). Por exemplo, a maior facilidade deste tipo de líderes para partilhar com os liderados as suas fraquezas e erros, valorizar terceiros e receber *inputs* dos outros faz com que os liderados tenham à sua disposição recursos valiosos como informação, partilha de experiências e feedback, que facilitam os comportamentos de procura por recursos por parte dos liderados. Para além disto, a liderança humilde, ao incentivar e facilitar o crescimento dos outros e legitimar a insegurança, motiva os liderados a procurarem aumentar as suas exigências no trabalho (Luu et al., 2021a,b).

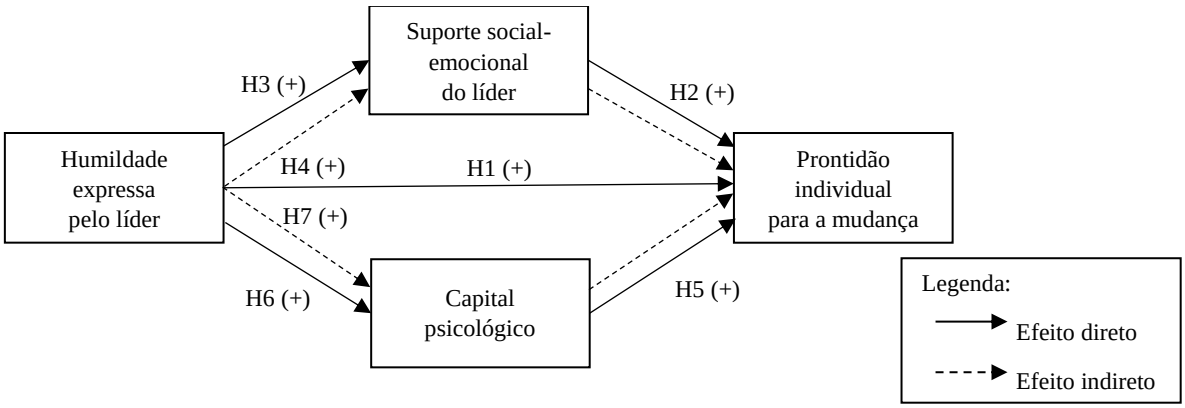
Tal como já referido, é relevante a compreensão dos principais efeitos diretos da liderança humilde para se compreender como este construto pode influenciar a prontidão dos liderados para mudar. Pode-se concluir através desta análise que, apesar da literatura não explorar o efeito da liderança humilde (seja direto ou indireto) nas atitudes dos liderados perante a mudança, parece plausível que determinados resultados da liderança humilde possam influenciar a prontidão individual para a mudança. É sobre esta matéria que o próximo capítulo se debruça.

Capítulo 4. Modelo de investigação e considerações metodológicas gerais da tese

Este capítulo incide sobre as razões pelas quais consideramos que a liderança humilde pode estar positivamente relacionada com a prontidão individual para a mudança (hipótese 1). Sugere-se também que dois recursos (suporte social do tipo emocional fornecido pelo líder e capital psicológico dos liderados) podem mediar essa relação (hipóteses 2 a 8).

O modelo e as hipóteses associadas estão representadas na figura 4. No final do capítulo são ainda apresentados os aspetos metodológicos que serviram de base à construção das hipóteses e ao teste das mesmas.

Figura 4. Modelo teórico de investigação



4.1. Liderança humilde e prontidão individual para a mudança

A relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança, ainda que daquilo que é nosso conhecimento nunca tenha sido testada, encontra-se referenciada na literatura logo numa das primeiras e mais impactantes investigações sobre a liderança humilde. Owens e Hekman (2012, p. 808), num estudo qualitativo com 55 líderes de diversos contextos organizacionais, sugeriram que: "a inércia que impede as organizações de se adaptarem ao ritmo de um ambiente em mudança pode ser em grande parte devido à rigidez do líder (ao invés da opção de este estar aberto à aprendizagem) na tomada de decisões; à excessiva dependência do conhecimento e experiência do líder (em vez de reconhecer e encorajar os pontos fortes e as contribuições dos seguidores); e ao excesso de confiança dos líderes nas suas próprias capacidades para prever o futuro (em vez de admitirem limitações e lacunas de conhecimento)". Com isto, os autores parecem sugerir a existência de uma relação positiva entre a liderança humilde e a mudança organizacional.

A literatura sobre a prontidão individual para a mudança e a liderança humilde leva-nos a propor que líderes humildes aumentem os níveis de prontidão para a mudança dos liderados por expressarem diferentes comportamentos que podem contribuir para desenvolver este construto.

Primeiro, a liderança humilde pode aumentar uma das dimensões fundamentais da prontidão individual para a mudança: a crença dos indivíduos sobre a sua capacidade (*autoeficácia*) para implementar a mudança (Armenakis et al., 1999, 1993; Holt et al., 2007b; Rafferty et al., 2013). O efeito positivo que a liderança humilde pode ter na autoeficácia dos liderados pode ser explicado pelos quatro mecanismos que, segundo Bandura (1977), permitem aumentar a autoeficácia individual: experiências pessoais, experiências vicárias, persuasão verbal e estado físico e emocional.

De acordo com Bandura (1977) uma das principais fontes de autoeficácia são as experiências pessoais dos indivíduos com o sucesso ou insucesso de tarefas anteriormente realizadas. Indivíduos bem-sucedidos no passado confiam mais nas suas capacidades de realizar tarefas futuras do que indivíduos com experiências passadas negativas. Assim, quando o líder é capaz de valorizar, enaltecer e agradecer as contribuições dos indivíduos em tarefas onde estes foram bem-sucedidos (Owens et al., 2013), reforçam a perceção dos próprios de que estão a conseguir lidar com as diversas atividades com sucesso, aumentando também a convicção destes de que conseguirão lidar com desafios futuros. Para além disto, segundo Bandura (1977), quando os indivíduos observam alguém a desempenhar determinada tarefa com sucesso tendem a acreditar que se se esforçarem também eles terão sucesso (experiências vicárias). O destaque, por parte do líder humilde, das contribuições bem-sucedidas de um determinado indivíduo (Owens et al., 2013) pode fazer com que os restantes colegas se sintam confiantes a fazer o mesmo.

A persuasão verbal é outro mecanismo que permite aumentar a autoeficácia dos indivíduos. Para Bandura (1977), os indivíduos podem ser persuadidos a acreditar que podem lidar com sucesso com determinados desafios (mesmo em tarefas que no passado não foram bem-sucedidos). Líderes humildes, ao relembrarem os liderados sobre os seus pontos fortes (Owens *et al*., 2013), acabam por transmitir uma mensagem de que estes têm capacidades para lidar com situações difíceis.

Por fim, Bandura (1997) refere que o estado físico e emocional dos indivíduos (por exemplo, ansiedade, dor, bem-estar) faz com que estes se percecionem como mais ou menos eficazes para enfrentar situações novas ou ameaçadoras que, por si só, são stressantes. Quando os indivíduos se sentem fisicamente e emocionalmente mais debilitados tendem a sentir-se mais

vulneráveis e consequentemente menos capazes de lidar com uma dada situação. Visto que líderes humildes aumentam o bem-estar dos seus liderados (Zhong et al, 2020) e, mais concretamente, diminuem a exaustão emocional dos mesmos (Wang et al., 2018; Zhong et al, 2020), propomos que, também por esta via, líderes humildes tenham um impacto positivo na perceção dos indivíduos sobre a própria eficácia para lidar com uma determinada mudança.

Para além disto, a liderança humilde pode influenciar também a dimensão de *discrepância* e *adequação* da prontidão individual para a mudança (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007b). Seguindo a argumentação de Nielsen et al. (2010) propomos que, perante líderes humildes, os liderados mais facilmente percebem a mudança como necessária e adequada. Segundo os autores, a disposição para ouvir novas ideias e informações, para aceitar as sugestões e o feedback de terceiros acaba por fazer com que o líder incorpore, naturalmente, esta informação na sua visão para o futuro da sua equipa e organização fazendo com que esta vá mais ao encontro dos valores e opiniões dos liderados. Assim, é também expectável que os planos de mudança divulgados por líderes humildes contenham as ideias, opiniões e valores dos liderados, aumentando as perceções de necessidade e adequação da mudança destes. Além do mais, líderes humildes, através da sua capacidade para se autoavaliarem com precisão, reconhecendo as suas forças e fraquezas (Owens et al., 2013), para observar de forma mais realista a complexidade do mundo (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004) e para compreender com maior precisão as forças e fraquezas dos seus liderados (Owens et al., 2013), conseguem identificar com mais rigor o estado em que a sua equipa e organização se encontram atualmente, e formular uma mudança adequada a este estado e à capacidade dos intervenientes (Nielsen et al., 2010).

Por fim, a crença dos indivíduos sobre os benefícios pessoais intrínsecos e extrínsecos que a mudança pode trazer (valência pessoal) bem como os sentimentos positivos dos indivíduos perante a mudança (dimensão emocional) (Armenakis et al., 1999; Holt et al. 2007b; Jones et al., 2005; Rafferty et al., 2013) podem ser desenvolvidos pela liderança humilde. As evidencias sugerem que a humildade dá aos líderes a consciência da importância de criar mudanças que beneficiem os seus liderados e a organização e não apenas o próprio (Nielsen et al., 2010). De facto, a proposta de uma mudança que apenas beneficia o líder e desconsidera os liderados, não é coerente com as características associadas à liderança humilde de vontade de fazer crescer e desenvolver os liderados, de trabalhar em conjunto para um bem coletivo ou ainda de respeito e justiça pelos outros (Oc et al., 2015; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004).

O exposto conduz à seguinte hipótese:

H1: A liderança humilde está positivamente associada à prontidão individual dos liderados para a mudança.

Para além de se acreditar que líderes humildes influenciam a prontidão para a mudança dos indivíduos, propõe-se também que esta influência seja feita através da capacidade que o líder humilde tem em facilitar recursos que, com base na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), são fundamentais em contextos de mudança. Considera-se que a relação entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança seja parcialmente mediada pela perceção que os liderados têm do suporte social-emocional que o líder fornece e pelo capital psicológico dos liderados, realçando assim a importância dos recursos do trabalho e pessoais neste processo.

De acordo com a teoria da conservação dos recursos, os recursos podem ser definidos como entidades que são valiosas por si mesmas ou que podem ser utilizadas para obter fins valiosos (Hobfoll, 2002). Ou numa linguagem mais clara como "qualquer coisa percebida pelo indivíduo enquanto útil na perseguição dos seus objetivos" (Halbesleben et al., 2014, p. 5). Com base na teoria da conservação dos recursos considera-se que os recursos desempenham um papel fundamental na determinação dos níveis de prontidão para a mudança dos indivíduos. Esta teoria parte do princípio básico de que "os indivíduos se esforçam para conservar, proteger e desenvolver recursos, e que o que é ameaçador para estes é a potencial ou real perda desses recursos [que consideram] valiosos" (Hobfoll, 1989, p. 516). Visto que em contextos de mudança os indivíduos podem ver-se perante uma potencial ou real perda de recursos, a fundamentação do modelo da presente investigação na teoria da conservação dos recursos é relevante. Principalmente porque uma das ênfases desta teoria é a demostração do papel determinante dos recursos na adaptação dos indivíduos a situações stressantes, considerando que estes recorrem aos seus recursos pessoais, sociais e materiais para responder a este tipo de situações (Hobfoll et al., 2018).

A importância dos recursos na prontidão individual para a mudança pode ser sustentada num dos princípios desta teoria: o princípio do investimento de recursos. Segundo este princípio, as "pessoas devem investir em recursos de modo a protegerem-se da perda de recursos, de se recuperarem das perdas e de obterem recursos" (Hobfoll et al., 2018, p. 106). Disto, segue que as pessoas com mais recursos têm uma maior capacidade de lidar com a perda de recursos, bem como uma maior capacidade para adquirir novos recursos; que na posse de diferentes recursos os indivíduos são também mais capazes de resolver problemas em situações stressantes (isto

porque quanto mais recursos as pessoas têm, maior é a probabilidade de terem os recursos necessários para lidar com diferentes situações); e que, consequentemente, os recursos permitem que o bem-estar psicológico e físico das pessoas seja menos afetado em circunstâncias de maior stress (Hobfoll, 2002; Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018;).

Assim, de acordo com a teoria da conservação dos recursos, indivíduos com mais recursos estão mais prontos para enfrentar contextos de mudança organizacional que são por natureza stressantes. Para além disto, é neste tipo de contexto (e não nos momentos de maior estabilidade) que os recursos ganham mais relevância (Hobfoll et al., 2018). É então fundamental que as organizações (nomeadamente os líderes) munam os indivíduos de recursos adequados para que estes estejam prontos para mudar. Tal como já mencionado, na presente investigação consideramos dois recursos chave na prontidão para a mudança dos indivíduos: o suporte social do tipo emocional fornecido pelo líder e o capital psicológico dos liderados.

4.2. Efeito indireto do suporte social-emocional

4.2.1. Suporte social-emocional e prontidão individual para a mudança

Ainda que inicialmente Hobfoll (1989) não tenha incluído o suporte social em nenhuma categoria de recursos, o autor realça que as relações sociais podem ser vistas como um recurso se facilitarem a preservação de outros recursos valiosos (Hobfoll, 1989) e posteriormente clarifica esta questão ao definir recursos como entidades que são valiosas por si mesmas (p. ex. autoestima) ou que podem ser utilizadas para obter fins valiosos (p. ex. suporte social) (Hobfoll, 2002). Assim, o suporte social tem sido considerado como um recurso e incluído na categoria de recursos do trabalho. Isto é, de recursos que decorrem do contexto organizacional, nomeadamente das relações sociais no local de trabalho.

O conceito de suporte social tem sido definido de diversas formas com definições e dimensões a variar de autor para autor (House & Kahn, 1985). O presente estudo, em conformidade com Hobfoll (1989, 2002), foca-se nas conceptualizações que veem o suporte social como um recurso. Deste modo, suporte social pode ser definido como "um recurso fornecido por outra pessoa" (Cohen & Syme, 1985, p. 4) ou, mais concretamente, como "uma troca de recursos entre pelo menos dois indivíduos onde pelo menos uma das partes tem a intenção de melhorar o bem-estar do recipiente com a troca" (Shumaker & Brownell, 1984, p.13).

O termo suporte social refere-se assim a diferentes aspetos relativos aos relacionamentos sociais e pode ser conceptualizado e operacionalizado em relação à existência ou quantidade de relacionamentos sociais no geral ou de um tipo em particular como por exemplo em relação à família, amigos ou membros de uma organização (House & Kahn, 1985). No contexto das organizações, os líderes (habitualmente referidos como supervisores) são considerados uma das principais fontes de suporte social dos indivíduos (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020; Ng & Sorensen, 2008).

O suporte social do líder pode ser definido como o grau em que os funcionários percecionam que o líder se importa com o seu bem-estar no trabalho através do fornecimento de recursos (Kossek et al., 2011). Ou, por outras palavras, através de comportamentos que visam apoiar os liderados, como o suporte instrumental, informacional, de autoavaliação e emocional (House & Kahn, 1985).

O suporte instrumental (ou tangível) envolve comportamentos que ajudam diretamente os indivíduos a satisfazerem as suas necessidades. Por exemplo, no contexto organizacional, quando certo indivíduo ajuda outro a realizar o trabalho deste, disponibilizando os seus próprios recursos, como tempo ou bens materiais (Schaefer et al., 1981; Taylor, 2011; Uchino, 2004; Wills, 1985). Já o suporte informacional acontece quando se fornece a uma pessoa informações úteis para esta lidar com os seus problemas, fornecendo, por exemplo, sugestões ou orientações (Schaefer et al., 1981; Taylor, 2011; Uchino, 2004; Wills, 1985). O suporte de autoavaliação diz respeito à transmissão de informações que permitem os indivíduos se autoavaliarem. Por exemplo, nas organizações este tipo de suporte pode refletir-se quando o líder dá feedback ao liderado sobre o seu trabalho (House & Kahn, 1985).

Ainda que na literatura estejam identificados diferentes tipos de suporte, e que de diferentes formas cada um contribua para o suporte social dos indivíduos, o suporte emocional tem sido considerado como uma das principais formas de suporte (House & Kahn, 1985; Tews et al., 2020). Este tipo de suporte consiste na expressão de comportamentos que ajudam emocionalmente os outros, como demonstrar empatia, apego, confiança e preocupação (House & Kahn, 1985; Schaefer et al., 1981), comportamentos que promovem sentimentos de conforto e levam o indivíduo a acreditar que é admirado, respeitado (Jacobson, 1986) e de que é um membro de um grupo e não um estranho (Schaefer et al., 1981). Consiste, por exemplo, em fazer sentir bem o outro através da disponibilidade para ouvir os seus problemas (Uchino,

2004), quer relacionados com o trabalho quer pessoais (Hammer et al., 2009) e mostrar como essa pessoa tem valor (Taylor, 2011).

Evidencias empíricas têm mostrado que o suporte social do supervisor está diretamente relacionado com diversas variáveis importantes nas organizações. Por exemplo, a meta-análise de Ng & Sorensen (2008) evidencia a relação positiva entre suporte social do supervisor e a satisfação dos indivíduos no trabalho, o comprometimento afetivo com a organização e a diminuição das intenções de abandonar a organização. Para além disto, mais recentemente, verificou-se que o suporte social do supervisor estava positivamente relacionado com maiores níveis de vigor e vitalidade no trabalho (Blanco-Donoso et al., 2019) e negativamente relacionado com o *burnout* (Day et al., 2017), a exaustão emocional dos funcionários (Blanco-Donoso et al., 2019) e as perceções de incerteza destes (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). O suporte social do supervisor tem contribuído assim para melhorar a saúde física e mental dos indivíduos sendo especialmente relevante para enfrentar situações de maior stress (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020; House & Kahn, 1985) como os contextos de mudança (Day et al., 2017).

O suporte social do supervisor tem sido considerado como um dos recursos-chave nos processos de mudança organizacional capaz de influenciar as atitudes dos indivíduos perante esta (Fuchs & Prouska, 2014; Guidetti et al., 2018; Van Emmerik et al., 2009). Por exemplo, o suporte social do supervisor foi positivamente relacionado com avaliações mais positivas dos liderados sobre a mudança (Van Emmerik et al., 2009) e com o comprometimento com a mudança (Dubois et al., 2014) e negativamente relacionado com as preocupações dos indivíduos sobre o conteúdo, benefícios e gestão/domínio da mudança (Guidetti et al., 2018). Já Fuchs & Prouska (2014) verificaram que quando os líderes prestam atenção ao que os liderados dizem, se preocupam com o seu bem-estar, apoiam o seu trabalho e têm prezo por estes (suporte social do supervisor) fazem com que estes avaliem, tendencialmente, a mudança de uma forma mais positiva.

Assim, propõe-se que o suporte social do líder também irá influenciar de forma positiva os níveis de prontidão para a mudança dos indivíduos, nomeadamente através do suporte social emocional. A clarificação sobre a fonte e tipo de suporte social é importante para se estabelecer um padrão de resultados na literatura sobre suporte social e, assim, compreender quais as fontes e tipos de suporte mais relevantes nas organizações. Os estudos anteriormente mencionados (Fuchs & Prouska, 2014; Guidetti et al., 2018; Van Emmerik et al., 2009) não especificam o

tipo de suporte social do supervisor, não sendo assim claro de que tipo de suporte se referem (instrumental, informacional, de autoavaliação ou emocional).

Para além disto, no único estudo (daquilo que é o nosso conhecimento) que relaciona o suporte social com a prontidão individual para a mudança, o suporte social foi avaliado juntando duas formas de suporte: do supervisor e dos colegas (Cunningham et al., 2002); não sendo assim possível compreender o efeito que cada uma das fontes de suporte tem na prontidão individual para a mudança dos indivíduos. Neste estudo, os autores verificaram que a correlação entre suporte social e prontidão individual para a mudança, ainda que significativa, foi fraca.

Por se considerar o suporte social-emocional do líder como um recurso do trabalho fundamental em contextos de mudança propõe-se que:

H2: O suporte social-emocional do líder associa-se positivamente com a prontidão individual para a mudança dos liderados.

4.2.2. Liderança humilde e suporte social-emocional

Alguns estilos de liderança, como a liderança ética (Ferreira, 2017) e transformacional (Tremblay & Simard, 2018) têm sido positivamente associados ao suporte social do líder e outros estilos, como a liderança *laissez-faire* (Tremblay & Gibson, 2016) negativamente relacionados. Apesar dos comportamentos associados à liderança humilde, daquilo que é o nosso conhecimento, não terem sido ainda estudados como comportamentos que aumentam a perceção dos liderados do suporte social-emocional que o líder fornece, existem razões para se considerar esta relação.

Primeiro, comportamentos que reforçam a confiança entre dois os mais indivíduos (neste caso entre líder e liderado) são fundamentais para aumentar as perceções dos liderados do suporte social-emocional que recebem do líder (House & Kahn, 1985) e alguns estudos parecem sugerir a confiança como um dos elementos existentes na relação entre liderança humilde e liderado. A literatura sugere que a relação entre liderança humilde e liderado é, tendencialmente, "mais estável e ascendente, marcada pelo aumento da confiança, do respeito mútuo e da lealdade" (Owens & Hekman, 2012, p. 807). Em parte, este padrão pode ser justificado pelo facto de os líderes humildes não criarem a ilusão nos liderados de serem algo que não são, evitando sentimentos futuros, como a desilusão, desconfiança, deslealdade e insatisfação (Owens & Hekman, 2012). Para além disto, perante líderes humildes os liderados sentem que o líder confia

neles (Bharanitharan et al., 2019). Este sentimento pode estar associado à capacidade que os líderes humildes têm em expor as suas limitações e erros perante os liderados. Por outras palavras, com a facilidade com que este tipo de líder se sente confortável em aceitar as suas vulnerabilidades perante os outros, fazendo com que o liderado sinta que é confiável. Este sentimento é ainda reforçado quando o líder partilha informação com os liderados e quando procura ouvir o seu feedback (Bharanitharan et al., 2019).

Para além disto, o suporte social não se baseia numa relação unidirecional, mas sim numa "troca de recursos entre pelo menos dois indivíduos" (Shumaker & Brownell, 1984, p. 13), o que implica que indivíduos que procuram obter suporte social de outros percecionem níveis de suporte social maior. Dito de outra forma, mesmo que líderes humildes sejam líderes capazes de fornecer suporte social emocional, se os liderados não procurarem obter suporte podem não o chegar a percecionar. Assim, é também importante que os liderados procurem o suporte social do líder, sendo que este aspeto pode também ser influenciado pelo próprio líder.

A literatura mostra como líderes humildes criam ambientes de confiança, tolerância e maior segurança psicológica ao expressarem as suas limitações e erros, legitimando os erros e incertezas dos liderados; e ao procurarem o feedback e valorizarem e apreciarem as contribuições destes, dando-lhes espaço para se sentirem seguros e capazes de falar (Hu et al., 2017; Owens & Hekman, 2012; Qian et al., 2022; Y. Wang et al., 2018a). Neste tipo de ambiente é expectável que os liderados sintam que podem confiar no líder não só para admitir erros e limitações e expressar opiniões, mas também para expressarem os seus problemas profissionais e pessoais. Para além disto, de acordo com Tuan et al. (2021) é expectável que a liderança humilde leve a que os liderados procurem proactivamente aumentar os seus recursos sociais, nomeadamente no que diz respeito ao apoio do líder e colegas.

Ainda, o modelo teórico de Toussaint e Webb (2017) sugere que a humildade pode levar os indivíduos a procurarem suporte social aumentando o seu bem-estar físico e psicológico; e a literatura sugere que a humildade dos liderados também pode ser influenciada pelo líder: de acordo com Owens e Hekman (2016) os liderados tendem a imitar os comportamentos expressos pela liderança humilde (teoria do contágio social), internalizando esses mesmo comportamentos e aumentando a humildade coletiva das equipas.

Assim, propomos que:

H3: Os líderes humildes adotam mais comportamentos de suporte social-emocional.

4.2.3. Efeito da liderança humilde através do suporte social-emocional na prontidão individual para a mudança

Dado que a liderança humilde pode prediz o suporte social-emocional, e as pessoas que experienciam suporte social-emocional podem estar mais predispostas para a mudança, então consideramos que a liderança humilde prediz a prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional. Com base nisto, propomos a hipótese seguinte:

H4: A liderança humilde influência a prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional.

4.3. Efeito indireto do capital psicológico dos liderados

4.3.1. Capital psicológico e prontidão individual para a mudança

Uma das categorias de recursos identificada por Hobfoll (1989) é os recursos pessoais que incluem tantos as habilidades dos indivíduos como os traços e estados pessoais destes (Hobfoll et al., 2018). Um dos construtos-chave que representa esta categoria é o capital psicológico por agregar estados psicológicos fundamentais: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Destacamos este construto visto que a junção destes quatro componentes cria um efeito sinérgico, predizendo melhor os resultados do que cada um dos componentes individualmente (Luthans et al., 2015).

Este construto tem sido definido como "o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo caracterizado por: (1) ter confiança (eficácia) para assumir e investir o esforço necessário de modo a 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, ou mesmo ir mais além, para alcançar o sucesso (resiliência)*"* (Luthans et al., 2015, p. 2).

O capital psicológico tem sido amplamente estudado, verificando-se na literatura uma diversidade de resultados positivos associados a este construto (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Newman et al., 2014). A evidência meta-analítica de Avey et al. (2011) confirma a relação entre o capital psicológico e as atitudes, comportamentos e desempenho dos funcionários. Níveis mais elevados de capital psicológico estão positivamente relacionados com atitudes desejáveis no local de trabalho (p. ex. comprometimento organizacional) e

negativamente relacionadas com atitudes indesejáveis (p. ex. intenções a deixar a organização), bem como positivamente relacionados com comportamentos desejáveis (comportamentos de cidadania organizacional) e negativamente relacionado com comportamentos indesejáveis (comportamentos divergentes). A meta-análise confirma ainda a relação positiva entre capital psicológico e desempenho dos funcionários, sendo que esta relação se mantém significativa nas diferentes medidas de desempenho (autoavaliações, avaliações feitas pelos supervisores e avaliações com base em medidas objetivas). Ainda, uma meta análise mais recente focada nos resultados do capital psicológico nas atitudes dos trabalhadores confirmam parte das conclusões anteriores, enfatizando o impacto positivo do capital psicológico na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional (Wu & Nguyen, 2019).

Em contextos de mudança, os quatro estados psicológicos que compõem o capital psicológico têm-se revelado essenciais (Avey et al., 2008), tratando-se de um recurso-chave para explicar as atitudes dos funcionários perante a mudança (Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015; Rabenu et al., 2017).

A esperança permite que os indivíduos tenham determinação no alcance dos seus objetivos e que desenvolvam, proactivamente, caminhos alternativos quando surgem problemas que impossibilitam o caminho inicialmente traçado (Luthans et al., 2015). Este estado psicológico é fundamental em contextos de mudança, contextos caracterizados pela incerteza e provável necessidade de encontrar vias alternativas para se alcançar os fins da mudança (Avey et al., 2008).

A autoeficácia é também crucial no sucesso da mudança visto que esta dá aos indivíduos uma elevada capacidade para se motivarem e confiança para realizar novas tarefas e desenvolver habilidades que a mudança frequentemente exige (Avey et al., 2008; Luthans et al., 2015).

Já elevados níveis de otimismo fazem com que os indivíduos atribuam a eventos positivos causas pessoais, permanentes (capacidade de repetir o sucesso) e recorrentes (capacidade de ter sucesso noutras situações), ao mesmo tempo que atribuem a eventos negativos fatores externos, temporários (o insucesso de hoje não implica o de amanhã) ou situações específicas (Luthans et al., 2015). Assim, indivíduos com elevados níveis de otimismo acreditam que terão sucesso ao longo do processo de mudança, não desmotivando em momentos menos bem conseguidos (Avey et al., 2008).

Por fim, indivíduos resilientes - caracterizados por ter a capacidade de ultrapassar adversidades, conflitos, falhas, novos desafios e maiores responsabilidades de forma eficaz (Luthans et al., 2015) - são consequentemente mais capazes de prosperar em contextos desafiadores, como os de mudança (Avey et al., 2008).

Assim, diferentes estudos têm demonstrado o efeito positivo do capital psicológico na mudança organizacional. Por exemplo, Rabenu et al. (2017) verificaram que quanto maior o capital psicológico dos indivíduos, mais estes escolhem enfrentar a mudança ou aceitá-la, em vez de fugir desta. Também Ming-Chu e Meng-Hsiu (2015) e Kirrane et al., (2017) confirmaram a relação positiva entre capital psicológico e prontidão individual para a mudança.

Com base nestas evidências considera-se o capital psicológico como um recurso pessoal fundamental a ser tido em conta em contextos de mudança, pretendendo-se testar a seguinte hipótese:

H5: Os liderados com maior capital psicológico revelam maior prontidão individual para a mudança.

Tal como já mencionado, propomos que a liderança humilde seja um estilo de liderança capaz de fornecer aos indivíduos estes recursos fundamentais (suporte social-emocional e capital psicológico) na prontidão individual para a mudança.

4.3.2. Liderança humilde e capital psicológico

Com a crescente relevância do capital psicológico dos indivíduos para as organizações, e sendo este um estado maleável, a relação entre comportamentos de liderança e capital psicológico dos liderados tem sido frequentemente explorada na literatura (Wu & Nguyen, 2019). Por exemplo, comportamentos da liderança servidora (Clarence et al., 2021; Coggins & Bocarnea, 2015), abusiva (Liao & Liu, 2015), autêntica (Rego et al., 2012), ética (Bouckenooghe et al., 2015) e transformacional (Y. Wang et al., 2018c) estão identificados como antecedentes do capital psicológico dos liderados. É de salientar ainda que com base na meta análise desenvolvida por Wu & Nguyen (2019), onde são explorados os antecedentes do capital psicológico, a liderança (bem como a perceção de suporte organizacional) é considerada como uma das principais variáveis que permite explicar os níveis de capital psicológico dos liderados.

Neste seguimento também a liderança humilde foi estudada como um potencial antecedente do capital psicológico (Qian et al., 2020; Rego et al., 2017; Rego et al., 2019; Y. Wang et al.,

2018b). Rego et al. (2019) através de três estudos realizados em Portugal, na China e em Singapura teorizam e verificam como a liderança humilde pode facilitar o desenvolvimento do capital psicológico das suas equipas. Com base nas razões identificadas pelos autores admite-se que a expressão da humildade do líder aumente o capital psicológico de cada um dos liderados. Assim, espera-se que a componente da eficácia possa ser promovida pela tendência que o líder humilde tem de destacar os pontos fortes e contribuições dos indivíduos, levando a que estes se sintam valorizados e confiantes no trabalho. Que por o líder humilde incentivar um ambiente onde a aprendizagem é bem-vinda, onde se procura aprender e melhorar com base no feedback, ideias e conselhos dos outros, os liderados estejam mais predispostos a ajustar o caminho para alcançar os objetivos pretendidos, não desistindo destes (esperança). E que por líderes humildes aceitarem os próprios erros e dos liderados como parte natural e benéfica de um processo constante de aprendizagem (Owens & Hekman, 2012) transmitam a ideia de que erros, tarefas desafiadoras e adversidades podem ser ultrapassadas com sucesso estimulando a esperança, otimismo e resiliência dos liderados. Para além disto, Qian et al. (2020) concluem também que a liderança humilde aumenta o capital psicológico dos subordinados.

Assim, propomos que:

H6: A liderança humilde associa-se positivamente com o capital psicológico dos liderados.

4.3.3. Efeito da liderança humilde através do capital psicológico na prontidão individual para a mudança

Uma vez que a liderança humilde prediz o capital psicológico dos liderados (Qian et al., 2020; Wang et al., 2018), e as pessoas com maior capital psicológico estão mais prontas para mudar (Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015), então consideramos que a liderança humilde prediz a prontidão individual para a mudança através capital psicológico dos liderados. Dado isto, propomos a hipótese seguinte:

H7: A relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança é mediada pelo capital psicológico dos liderados.

4.4 Efeito paralelo dos recursos entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança

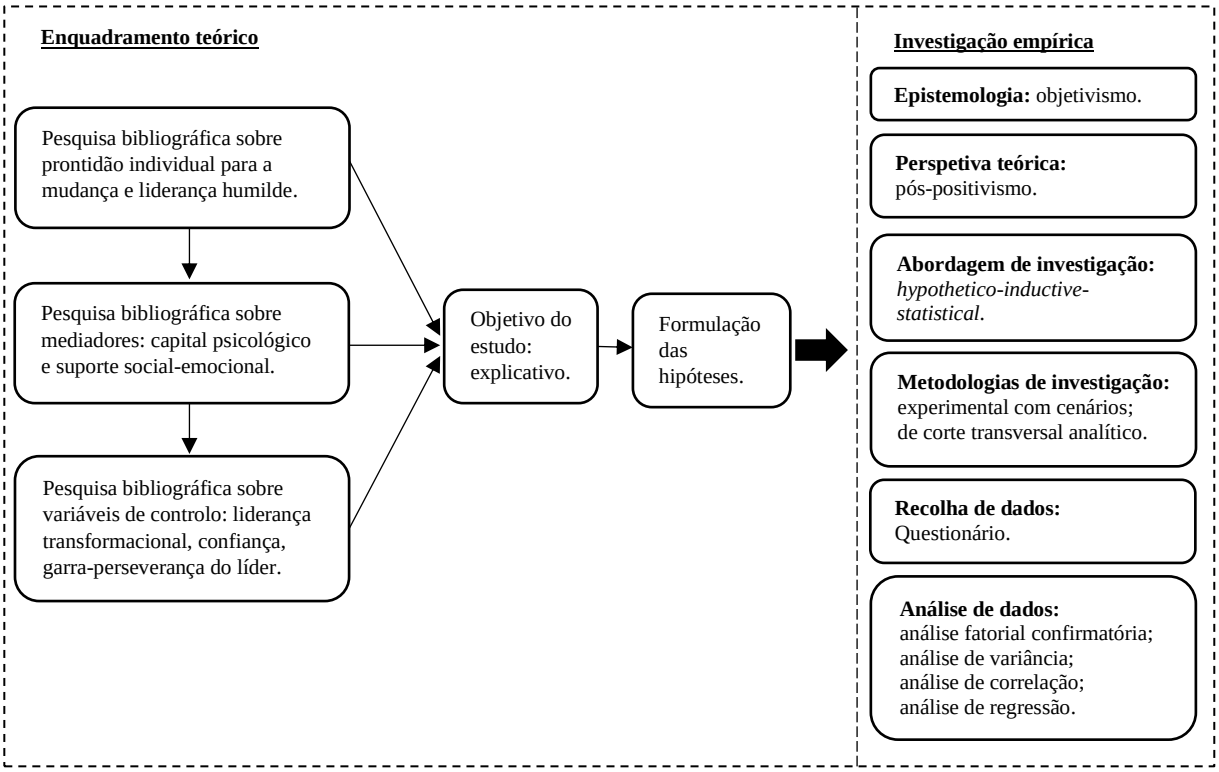
Atendendo aos argumentos antes expostos, há razões para supor que a liderança humilde prediz a prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional e do capital psicológico dos liderados. Para além disto, dado que outros mecanismos não estudados na nossa investigação podem operar, consideramos que a relação direta entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança se mantém. Daí a nossa próxima hipótese:

H8: A relação positiva entre a humildade expressa pelo líder e a prontidão individual para a mudança dos liderados é paralelamente mediada pelo suporte social-emocional que o líder fornece aos liderados e pelo capital psicológico dos liderados, sendo que a relação direta se mantém.

4.5. Considerações metodológicas gerais da tese

Em modo de síntese pode-se observar na figura 5 o raciocínio que a presente tese pretende seguir.

Figura 5. Processo de investigação da tese



4.5.1. Epistemologia, perspetiva teórica e abordagem de investigação

A presente tese de doutoramento segue uma abordagem epistemológica assente na objetividade. Ou seja, considera-se que é possível produzir conhecimento e aprender sobre a realidade através de observações criteriosas da mesma (Neuman, 2014). A realidade objetiva existe além da mente humana e cabe ao investigador, através de um processo cumulativo de evidências, descobri-la (Gray, 2022), ainda que (possivelmente) nunca possa ter a certeza definitiva da mesma. A investigação científica sobre a realidade empírica permite a distinção entre verdade e mito e a produção de conhecimento objetivo (Neuman, 2014).

A noção de objetividade seguida é acompanhada por uma visão teórica de pós-positivismo. Isto é, pela ideia de que, ainda que exista uma realidade objetiva e independente a ser estudada, as observações poderão ser falíveis, ou seja, podemos aproximarmos da verdade, mas (provavelmente) nunca a explicar na totalidade (Gray, 2022). É importante estabelecer que, na base do pós-positivismo está o positivismo: teoria filosófica que sustenta que só se deve considerar conhecimento aquilo que pode ser testado empiricamente (Gray, 2022). Mais concretamente, a aplicação do positivismo às ciências sociais traduz-se "num método organizado que combina a lógica dedutiva com observações empíricas precisas do comportamento dos indivíduos para descobrir e confirmar um conjunto de leis causais probabilísticas que podem ser usadas para prever padrões gerais da atividade humana" (Neuman, 2014, p. 97). Importa reconhecer também que a observação científica e acumulação de factos é a base do conhecimento e das leis científicas; não os valores, sensações e experiências unicamente pessoais de um indivíduo (Neuman, 2014; Gray, 2022).

Para além disto, esta investigação segue um processo indutivo, não no sentido de as hipóteses formuladas não surgirem de teorias pré-existentes ou se basearem pouco em evidências e teorias anteriores (Gray, 2018), mas no sentido em que estas não constituem uma lei universal (como "todos os homens são mortais"), tendo uma probabilidade de erro associada (Siponen & Klaavuniemi, 2020). Siponen & Klaavuniemi (2020) clarificam esta ideia ao considerarem que as investigações que trabalham com hipóteses com probabilidade de erro associadas devem ser consideradas como *hypothetico-inductive-statistical*. Nesta abordagem o investigador parte de evidências e teorias anteriormente estabelecidas e, com base nestas, formula hipóteses que serão alvo de análise estatística, sendo assim, "confirmadas" ou "desconfirmadas". Entendendo-se, por confirmar e desconfirmar, que "a hipótese pode ser vista como suportada pelas evidências apresentadas até ao momento" ou que "a hipótese não pode ser vista como suportada pelas evidências nos casos apresentados até agora" (Siponen & Klaavuniemi, 2020, p. 12).

4.5.2. Objetivo da investigação

O principal objetivo da presente tese é compreender em que medida a liderança humilde explica a prontidão individual para a mudança (efeito direto) e se esta relação pode ser explicada pelo capital psicológico dos liderados e pelo suporte social-emocional que o líder fornece a estes (efeito indireto) (figura 4). Assim, esta investigação enquadra-se no conceito de investigação explicativa: investigações que procuram explorar a associação e direção entre duas ou mais variáveis (Gray, 2022).

De modo a cumprir o objetivo estabelecido assumiu-se uma abordagem quantitativa, tendo-se traduzido em números as opiniões e perceções dos participantes sobre as variáveis em estudo (Vilelas, 2017), nomeadamente: a humildade expressa pelo líder, o suporte social-emocional do líder, o capital psicológico dos liderados e a prontidão individual para a mudança dos liderados. A abordagem quantitativa tem como principal objetivo comprovar teorias, hipóteses e modelos previamente fundamentados com base num raciocínio lógico (Vilelas, 2017). Visto que a presente investigação parte de diferentes bases teóricas para fundamentar as hipóteses em estudo, esta abordagem é adequada. Assim, foram recolhidos dados primários (isto é, dados originais, provenientes da presente investigação) através de questionários e realizadas diferentes análises estatísticas a estes dados com o objetivo de testar as hipóteses propostas.

4.5.3. Metodologias desenvolvidas

Foram realizados dois estudos para testar as hipóteses propostas: um estudo experimental com cenários e um estudo de corte transversal analítico. O estudo experimental foi desenvolvido para testar se a liderança humilde poderia levar a níveis mais elevados de prontidão individual para a mudança enquanto o estudo de corte transversal analítico visou compreender os mecanismos através dos quais isto pode acontecer. Estas duas metodologias utilizadas servem de complemento uma à outra, visto que o estudo experimental é mais robusto no que toca à validade interna (quando os resultados podem ser aceites com base no *design* da investigação) e o estudo de corte transversal analítico dá mais garantias de validade externa (quando os resultados do estudo podem ser generalizados para outros indivíduos).

4.5.4. Análise dos dados

Todas as análises foram realizadas através do software IBM SPSS Statistics 28.0 e IBM SPSS AMOS 26. O primeiro software foi utilizado para a caracterização da amostra através de estatística descritiva (estudo experimental e estudo de corte transversal), para o teste das hipóteses através de análises de variância de uma via (estudo experimental) e análises de regressão linear (estudo de corte transversal). O segundo software foi usado em ambos os estudos para a validação dos instrumentos de medidas através do método da análise fatorial confirmatória.

As análises de ambos os estudos começaram com a caracterização da amostra com base em fatores sociodemográfico e do ambiente de trabalho. Posteriormente, em ambos, foram validados os instrumentos de medida, tendo-se realizado diversas análises fatoriais confirmatórias. Neste seguimento, avaliou-se a distribuição das variáveis observadas (itens), qualidade global do ajustamento e a fiabilidade e validade dos instrumentos de medida, tal como sugere Marôco (2021). Este método serviu para avaliar se os instrumentos de medida provenientes da teoria, compostos por variáveis latentes e observáveis, se adequavam à realidade da amostra recolhida (Hair et al., 2019).

A utilização do método de máxima verosimilhança (utilizado na análise fatorial confirmatória) exige que as variáveis observadas apresentem distribuição normal multivariada (Marôco, 2021). Este pressuposto foi validado através de medidas de forma de distribuição: assimetria (sk) e curtose (ku). Seguindo as recomendações de Marôco (2021) foi considerado que o pressuposto da normalidade multivariada não se verifica quando: $|sk| > 3$ e $|ku| > 7$.

A avaliação à qualidade de ajustamento, que permite verificar se o modelo teórico dos instrumentos está em concordância com a amostra em estudo, isto é, se "*o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra*" (Marôco, 2021: 43), foi feita com base numa diversidade grande de estatísticas e índices de qualidade de ajustamento (Hair et al., 2019; Marôco, 2021): qui-quadrado (χ^2); qui-quadrado a dividir pelos graus de liberdade (χ^2/gl); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewin Index* (TLI); *Normed Fit Index* (NFI); *Comparartive Fit Index* (CFI); *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA); *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Na tabela 5 encontram-se os valores de corte que foram considerados para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos.

Tabela 5. Valores de referência para os testes/índices à qualidade de ajustamento

Índice/testes	**Valores de referência**
χ^2; *p-value*	Quanto menor, melhor; *p-value* ≥ 0,05
χ^2/gl	> 5 – ajustamento mau]2; 5] - ajustamento aceitável;]1; 2] - ajustamento bom; < 1 - ajustamento muito bom
Goodness of Fit Index (GFI) *Tucker-Lewin Index* (TLI) *Normed Fit Index* (NFI) Comparartive Fit Index (CFI)	< 0,8 - ajustamento mau [0,8; 0,9 - [ajustamento sofrível; [0,9; 0,95 - [ajustamento bom; ≥ 0,95 - ajustamento muito bom
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA); *p-value*	> 0,08 – 0,10 - ajustamento inaceitável]0,05; 0,08] - [ajustamento aceitável; ≤ 0,05 - [ajustamento muito bom; *p-value* ≥ 0,05
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	≤ 0,08 - ajustamento bom

Fonte: Marôco (2021)

Relativamente à fiabilidade (ou confiabilidade) dos instrumentos de medida, ou seja, a consistência e reprodutibilidade das mesmas (Marôco, 2021), esta foi avaliada através do cálculo da fiabilidade compósita (FC) (Marôco, 2021), bem como com base no Omega de McDonald (Hayes & Coutts, 2020). Para ambos os indicadores, valores acima de 0,7 são indicadores de fiabilidade de construto apropriada (Hayes & Coutts, 2020; Marôco, 2021).

Por fim, foi também avaliada a validade de construto que reflete o grau em que o conjunto de variáveis observáveis (itens) refletem a variável latente (Hair et al., 2019). Através da análise fatorial confirmatória pode-se analisar a validade relacionada com o constructo que inclui três dimensões: validade fatorial, validade convergente e validade discriminante (ou divergente) (Hair et al., 2019; Marôco, 2021).

Na validade fatorial pretende-se avaliar se os itens medem o fator latente correspondente (Marôco, 2021). Assim, foram avaliados os pesos fatoriais estandardizados de cada item (λ), que devem ser superiores as 0,5 e apresentar fiabilidade individual adequada ($R^2 \geq 0.25$) (Hair et al., 2019; Marôco, 2021).

Relativamente à validade convergente, esta verifica-se quando os itens partilham uma elevada proporção de variância comum, ou seja, quando os itens que refletem um dado fator apresentam correlações positivas e elevadas entre si. A avaliação da validade convergente foi feita através da variância extraída média (VEM), considerando que esta deve ser superior a 0.5 (Hair et al., 2019; Marôco, 2021).

Por fim, a validade discriminante determina se os itens de uma dada variável latente não estão altamente correlacionados com outra, de modo a avaliar a verdadeira diferença entre construtos (variáveis latentes) (Hair et al., 2019; Marôco, 2021). Assumiu-se a existência de validade discriminante sempre que a raiz quadrada da VEM dos fatores foi superior à correlação entre os vários fatores (Hair et al., 2019).

Após os instrumentos de medida terem sido validados, realizou-se as análises de variância de uma via (no estudo experimental) e as análises de regressão linear (no estudo de corte transversal). O próximo capítulo, apresenta então os resultados encontrados nos dois estudos.

Capítulo 5. Estudo 1

5.1. Considerações metodológicas sobre o estudo 1

5.1.1. Metodologia experimental das *vignettes*

A metodologia experimental das *vignettes* (ou cenários) (em inglês, *experimental vignette methodology*), traduz-se na apresentação de cenários realistas e cuidadosamente construídos aos participantes do estudo, de modo que estes sejam capazes de avaliar o efeito destes numa ou mais variáveis dependentes, que geralmente refletem intenções, atitudes e comportamentos (Aguinis & Bradley, 2014). Os cenários, apresentados (por exemplo) em formato de texto, são "uma descrição curta e cuidadosamente construída de uma pessoa, objeto ou situação de modo a representar uma combinação sistemática de caraterísticas" (Atzmüller & Steiner, 2010, p. 128). Particularmente, dentro da metodologia experimental das *vignettes*, esta investigação adotou a abordagem dos *paper people studies*, que consiste na atribuição, idealmente aleatória, de um cenário (normalmente em formato de texto) e, posteriormente, em pedir aos participantes para tomarem decisões, fazerem julgamentos ou expressarem preferências comportamentais tendo em conta o cenário atribuído (Aguinis & Bradley, 2014).

A experiência realizada na presente tese passou essencialmente por três etapas. Primeiro, solicitou-se aos participantes para lerem atentamente um pequeno texto, ou seja, o cenário onde se manipulou as características da liderança humilde, e para pensarem como seria terem esse líder no seu trabalho. Segundo, e após a leitura do cenário, pediu-se para os participantes responderem a quatro itens que mediram o nível de prontidão individual para mudança que os mesmos esperavam ter se trabalhassem com o líder descrito no cenário. Por fim, e após a avaliação dos itens sobre a prontidão individual para a mudança (e do preenchimento dos dados para a caracterização da amostra), os participantes avaliaram a humildade do líder representado no cenário (avaliação à eficácia da manipulação).

5.1.2. Validade interna

Os estudos experimentais ao apresentarem cenários realistas e permitirem a manipulação e controlo da variável independente aumentam a validade interna, isto é, a confiança de que os resultados podem ser aceites com base no *design* da investigação (Aguinis & Bradley, 2014). No entanto, o alcance da validade interna está dependente da qualidade do design da

investigação, tendo-se por isso seguido as recomendações de Lonati et al. (2018), no que diz respeito aos problemas de *demand effects* e de *demand-inducing manipulation checks*.

A experiência pode ser afetada por *demand effects* quando os participantes alteram o seu comportamento para se enquadrarem naquilo que acreditam ser o comportamento certo ou que julgam que a investigação procura. De modo a minimizar este problema não foi dada nenhuma indicação aos participantes sobre o objetivo da investigação.

Para além disto, a avaliação sobre o grau em que os participantes foram afetados pela manipulação da variável independente (teste à eficácia da manipulação) foi feita no final da experiência de modo a evitar que esta pergunta levasse a um aumento dos *demand effects.* Isto é, neste tipo de metodologia, para se avaliar se a manipulação dos cenários foi feita corretamente é necessário avaliar em que medida os participantes foram afetados pela variante relevante entre os cenários. No caso concreto deste estudo, para se averiguar se a diferença entre os cenários residia na humildade do líder foi necessário avaliar em que medida os participantes consideraram que o líder descrito no respetivo cenário era humilde. Este tipo de perguntas pode levar a que os participantes compreendam o objetivo do estudo aumentando o *demand effect*.

Ademais, a validade interna está também dependente da construção cuidadosa dos cenários. De acordo com Lonati et al. (2018), os diferentes cenários não devem apenas representar dois níveis (alto e baixo) da mesma variável, mas sim mais do que dois níveis ou um nível neutro. Aplicado a esta investigação, realizar esta experiência apenas com um cenário a refletir os comportamentos da liderança humilde e outro a refletir comportamentos opostos à liderança humilde não permitiria estabelecer uma relação de causalidade com a variável dependente prontidão individual para a mudança, uma vez que levaria a uma comparação injusta. Por outras palavras, mesmo que se concluísse que o grupo da liderança humilde tivesse manifestado maiores níveis de prontidão individual para a mudança do que o grupo dos comportamentos opostos à liderança humilde, isto no limite poderia apenas significar que a liderança humilde não tem qualquer efeito na prontidão individual para a mudança, mas que comportamentos opostos à liderança humilde têm um efeito negativo; ou que ambos os cenários têm um efeito negativo, mas que o cenário da liderança humilde baixa tem um efeito ainda mais negativo. Assim, de modo a evitar comparações injustas, e tal como recomendado, incluiu-se um cenário neutro face às características da liderança humilde (cenário de controlo). Optou-se também por utilizar cenários testados por investigações anteriores (Rego et al., 2019; Rego et al., 2022), por

já terem sido validados relativamente às questões de validade interna e relativamente à compreensão dos mesmo em amostras recolhidas em Portugal.

Por fim, a validade interna está também dependente da randomização dos cenários e do número da amostra. No caso de os cenários não serem distribuídos de forma aleatória, não podem ser estabelecidas relações de causalidade, uma vez que a diferença entre os grupos pode estar relacionada com outra característica. Assim, a distribuição dos questionários foi programada para ser gerada aleatoriamente. Relativamente à amostra, considerou-se o mínimo de 50 participantes por cenário, tal como sugerido por Lonati et al. (2018).

5.1.3. Recolha dos dados

Foram recolhidas 296 respostas através do Qualtrics, tendo sido eliminadas 98 respostas incompletas e 13 respostas que correspondiam a estudantes sem experiência profissional. Optou-se por incluir apenas indivíduos com experiência profissional para "melhorar o realismo ao aumentar a semelhança entre o cenário [lido] e o cenário natural [aquele experienciado no dia a dia]" (Aguinis & Bradley, 2014, p. 361). Esta opção permite que os resultados possam ser generalizáveis para além do estudo experimental e, assim, atingir-se com este tipo de metodologia maior validade externa, e não apenas validade interna (Aguinis & Bradley, 2014; Lonati et al., 2018), visto estes estarem mais familiarizados com as relações entre líderes e liderados no contexto das organizações. Para além disto, eliminou-se também a resposta de cinco participantes por não trabalharem em Portugal para se evitar confundir os resultados com dimensões culturais. No final obteve-se uma amostra por conveniência de 180 participantes com cada um dos cenários a obter no mínimo 50 respostas, tal como recomendado (Lonati et al., 2018). O questionário distribuído encontra-se no anexo 1.

Os participantes foram distribuídos aleatoriamente entre três cenários (liderança humilde, liderança humilde baixa, liderança transacional). Antes da recolha de dados realizou-se um pré-teste com 5 pessoas. Foi pedido aos participantes do pré-teste para lerem cuidadosamente os cenários e os itens de medida da prontidão individual para a mudança e avaliarem a qualidade e facilidade de compreensão dos mesmos. Não foram detetadas dificuldades maiores de compreensão dos textos, tendo sido feitas ligeiras alterações ao nível da pontuação e sintaxe. Este facto não é surpreendente, visto que os cenários apresentados já foram testados noutras investigações em Portugal (Rego et al., 2019; Rego et al., 2022).

5.1.4. Manipulação dos cenários (liderança humilde e controlo)

A liderança humilde foi manipulada tendo por base o conceito, e consequente instrumento de medida, da humildade expressa desenvolvido por Owens, Johnson e Mitchell (2013). Os cenários sobre a liderança humilde baseiam-se então nas três dimensões do construto da liderança humilde: autoavaliação realista; valorização das forças e contribuições dos outros; disposição para aprender.

O cenário criado para a liderança humilde foi o seguinte: "O João é um líder muito consciente das forças e fraquezas pessoais dele próprio. Está sempre desejoso de melhorar as forças pessoais e de minimizar as fraquezas que ele tem. Também é capaz de admitir quando não sabe algo, ou quando não consegue fazer alguma coisa. Se comete um erro, assume-o. Do mesmo modo, o João reconhece as forças dos subordinados e demonstra consideração pelas respetivas contribuições. É também aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e fortemente desejoso de aprender com as outras pessoas".

Já o cenário para a liderança humilde baixa foi desenvolvido para expressar comportamentos opostos ao cenário anterior: "O João nem sempre tem consciência das forças e fraquezas pessoais dele próprio. Raramente deseja melhorar as forças pessoais e minimizar as fraquezas que tem. Também tem dificuldade em admitir quando não sabe algo, ou quando não consegue fazer alguma coisa. Se comete um erro, evita assumi-lo. O João também tem dificuldade em reconhecer as forças e as contribuições dos subordinados. É pouco aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e revela fraco desejo de aprender com as outras pessoas".

Para a condição de controlo foi utilizado um cenário baseado no conceito da liderança transacional em coerência com estudos experimentais anteriormente desenvolvidos (Rego et al., 2019; Rego et al., 2022). Esta escolha prende-se com o facto de este estilo de liderança ser considerado neutro no que diz respeito ao conceito de humildade (Rego et al., 2019), mas também por ser capaz de predizer diferentes atitudes e comportamentos dos liderados (Darmanto & Supriyadi, 2022; Xu & Wang, 2019). A essência da liderança transacional reside num líder que "motiva os liderados ao trocar recompensas pelo trabalho prestado" (Bass, 1985, p. 11). Este tipo de líder estabelece objetivos, clarifica as tarefas, reconhece as necessidades e requisitos dos subordinados e deixa claro como estas (não) serão satisfeitas se estes (não) atingirem os objetivos estabelecidos (Bass, 1985).

Para o cenário de controlo (liderança transacional) foi apresentado o seguinte: "Sempre que você está em contacto com o João, sabe que será recompensado(a) se alcançar os objetivos que

ele definiu, e será punido(a) se não satisfizer as expectativas do líder. Note também que o João cumpre sempre as promessas de recompensa quando os subordinados concluem com sucesso as tarefas que lhes estão atribuídas. Ele também informa os subordinados quando eles não alcançam os padrões de desempenho requerido e prefere que eles resolvam pequenos problemas. Mas, quando os problemas se tornam sérios, os subordinados sabem que o João tomará as medidas corretivas necessárias".

5.1.5. Variável dependente (prontidão individual para a mudança)

Após os participantes lerem um dos três cenários (aleatoriamente atribuído), foi-lhes pedido para que avaliassem, numa escala de 1 ("a afirmação não se aplicaria nada a mim") a 6 ("a afirmação aplicar-se-ia completamente a mim") a sua prontidão individual para a mudança no caso de trabalharem para o líder apresentado no cenário. Foram utilizados quatro itens retirados do questionário OCQ – CPR[7] (Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness), desenvolvido por Bouckenooghe, Devos e Van den Broeck (2009). Este questionário avalia a prontidão individual para a mudança com base em 9 itens, que refletem: a intenção dos indivíduos de se dedicarem a processos de mudança, as crenças dos indivíduos sobre a mudança e as reações emocionais dos indivíduos perante a mudança. Para o estudo com a metodologia experimental das *vignettes,* foram utilizados os itens relacionados com a dimensão intencional e emocional. Como por exemplo, "estaria disposto(a) a colocar energia no processo de mudança" (dimensão intencional); e "experienciaria a mudança como um processo positivo" (dimensão emocional). Não se incluiu nenhum item da dimensão que reflete as crenças dos indivíduos sobre a mudança por serem demasiados restritos a um contexto específico, como por exemplo: "acho que uma mudança poderá ter um efeito negativo nos clientes que servimos".

5.1.6. Eficácia da manipulação experimental

A eficácia da manipulação foi medida tendo por base a perceção dos participantes sobre o quão humilde era o líder descrito no cenário. Assim, no final do questionário os participantes avaliaram a humildade do líder numa escala de 1 (pouco humilde) a 7 (muito humilde).

7 Foi requerida autorização para utilização do OCQ-CPR, tendo sido concedida por Dave Bouckenooghe (Goodman School of Business).

5.1.7. Caracterização da amostra

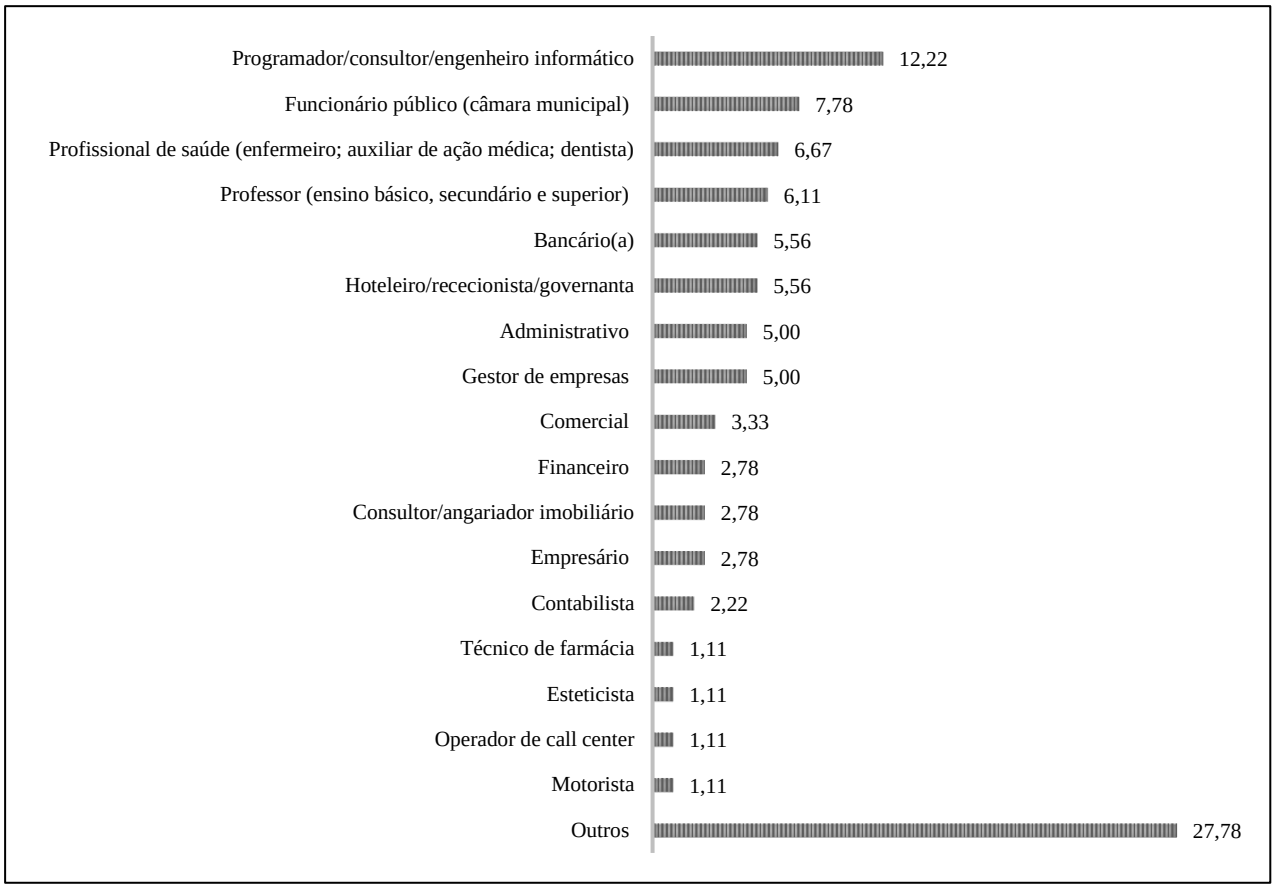
Dos 180 participantes 56,2% diz respeito ao sexo feminino. A idade média dos participantes foi de 42,62 anos (DP = 12,78). Para além disto, observa-se que a maioria dos participantes tem uma licenciatura ou curso profissional equivalente (55, 14%). Por fim, verifica-se que em média os participantes estão no mercado de trabalho há 20,59 anos (DP = 12,93).

Tabela 6. Sexo, idade, escolaridade e experiência profissional dos respondentes

Variáveis sociodemográficas		**%**	**Média**	**Desvio-padrão (DP)**	**%Masculino**	**%Feminino**
Sexo	Feminino	56,2	-	-	-	-
	Masculino	43,8	-	-	-	-
Idade	18 – 24	5,95	42,62	12,78	7,41	4,81
	25 – 34	25,95			39,51	15,38
	35 – 44	23,78			23,46	24,04
	45 – 54	21,08			18,52	23,08
	55 +	23,24			11,11	32,69
Grau de escolaridade	Ensino básico	0,54	-	-	1,23	0,00
	Ensino secundário/ curso profissional	25,41	-	-	27,16	24,04
	Licenciatura/curso profissional	55,14	-	-	55,56	54,81
	Mestrado	17,84	-	-	14,81	20,19
	Doutoramento ou grau superior	1,08	-	-	1,23	0,96
Experiência profissional	0,33 – 1	4,32	20,59	12,93	7,41	1,92
	2 – 5	15,68			22,22	10,58
	6 – 10	11,35			16,05	7,69
	11 – 15	4,32			3,70	4,81
	16 – 20	14,59			13,58	15,38
	21 – 25	13,51			16,05	11,54
	26 – 30	10,27			3,70	15,38
	31 – 35	10,81			6,17	14,42
	36 - 40	11,89			7,41	15,38
	41 ≤ 50	3,24			2,88	3,70

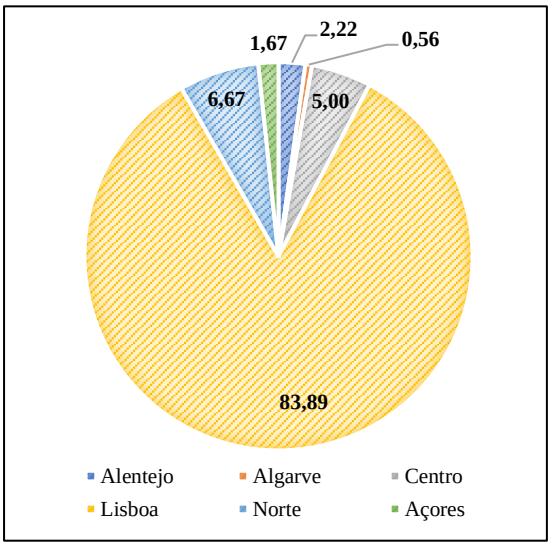
No que diz respeito à ocupação profissional dos participantes, pode-se observar na figura 6 que a amostra recolhida abrange uma diversidade grande de profissões e experiências profissionais, sem nenhuma a representar a maioria das profissões. O grupo profissional mais representativo foi o relativo ao trabalho de programador informático (12,22%), seguido de funcionário público a trabalhar numa câmara municipal (7,78%) e de profissionais de saúde (6,67%).

Figura 6. Ocupação profissional dos respondentes (em %)



Por fim, sendo uma amostra por conveniência baseada nos contactos dos investigadores, a grande maioria dos participantes trabalha na região da Grande Lisboa (83,89%) e os restantes (16,11%) noutras regiões de Portugal.

Figura 7. Região laboral dos respondentes (em %)



5.1.8. Validação do instrumento de medida prontidão individual para a mudança

De modo a avaliar se o modelo de medida da prontidão individual para a mudança se ajustava aos dados recolhidos foi realizada uma análise fatorial confirmatória. Devido ao reduzido número de itens foi considerado na AFC um construto de primeira ordem com os quatro itens da prontidão individual para a mudança (anexo 2).

Este construto apresentou índices de ajustamento inaceitáveis (RMSEA = 0,35; p_{RMSEA}<0,00), sofríveis (χ^2/df = 24,05; GFI = 0,89; TLI = 0,82) e bons (NFI=0,94; CFI = 0,94; SRMR = 0,04). De forma a melhorar o ajustamento do modelo, analisou-se os índices de modificação tendo-se verificado que os maiores índices de modificação ocorriam para a covariância entre os resíduos do item Pipm_1 e Pipm_2. Do ponto de vista teórico, o item Pipm_1 ("teria um bom pressentimento sobre esses processos de mudança") é semelhante ao item Pipm_2 *(*"experienciaria a mudança como um processo positivo"), fazendo parte da dimensão intencional do construto, justificando-se por isso a covariância dos mesmos.

Com este ajuste o novo modelo apresenta índices de qualidade de ajustamento bons e muito bons (χ^2/df = 4,01; GFI = 0,99; TLI = 0,98; NFI = 0,99; CFI = 0,99; SRMR = 0,01). O RMSEA apesar de melhor, continua a indicar (no limite) um ajustamento sofrível (RMSEA=0,13; p_{RMSEA} = 0,06). Ainda assim é um valor perfeitamente aceitável visto que este indicador é sensível a modelos com poucos graus de liberdade, acabando por gerar valores superiores aos reais (Marôco, 2021).

Para além disto, verificou-se também que o modelo de medida apresentou medidas de distribuição aceitáveis (tabela 7), valores adequados de fiabilidade (FC = 0,94; ω = 0,94), validade fatorial (o λ (R^2) mais pequeno é igual a 0,86 (0,74)) e validade convergente (VEM = 0,79); tal como pode ser observado na tabela 8.

Tabela 7. Medidas de distribuição do instrumento prontidão individual para a mudança

Itens	M	DP	Min	Md	Max	Moda	sk	ku
Prontidão individual para a mudança								
Pipm_1 teria um bom pressentimento sobre esses processos de mudança	3,60	1,52	1	4	6	4	-0,06	-0,94
Pipm_2 experienciaria a mudança como um processo positivo	3,96	1,44	1	4	6	4	-0,43	-0,62
Pipm_3 estaria disposto(a) a dar uma contribuição significativa para essa mudança	4,29	1,41	1	4	6	4	-0,50	-0,71
Pimp_4 estaria disposto(a) a colocar energia no processo de mudança	4,24	1,51	1	4	6	6	-0,52	-0,76

Tabela 8. Fiabilidade, validade fatorial e convergente e qualidade do ajustamento da medida prontidão individual para a mudança

	λ	R^2	FC	ω	VEM
Prontidão individual para a mudança			**0,94**	**0,94**	**0,79**
Pipm_1 teria um bom pressentimento sobre esses processos de mudança	0,77	0,59			
Pipm_2 experienciaria a mudança como um processo positivo	0,86	0,74			
Pipm_3 estaria disposto(a) a dar uma contribuição significativa para essa mudança	0,96	0,92			
Pimp_4 estaria disposto(a) a colocar energia no processo de mudança	0,94	0,88			
Índices de qualidade de ajustamento					
χ^2 (p-value)	4,01 (1)				
$\chi 2$/df	4,01				
Goodness of Fit Index (GFI)	0,99				
Tucker-Lewin Index (TLI)	0,98				
Normed Fit Index (NFI)	0,99				
Compararive Fit Index (CFI)	0,99				
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value)	0,13 (0,10)				
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,01				

5.2. Resultados do estudo 1

5.2.1. Eficácia da manipulação

Os resultados apresentados provêm da análise de variância de uma via (ANOVA-*One Way*) com a realização do procedimento do *bootstrapping* (*Bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens) visto que a variável da liderança humilde não apresentou distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov = 0,16, $p < 0,001$; Shapiro-Wilk = 0,92, $p < 0,001$). Ainda, tendo-se verificado homogeneidade de variâncias (Levene (2, 177) = 0,36; $p = 0,70$) o teste *post-hoc* utilizado para avaliar a diferença significativa entre as médias foi o de Bonferroni.

Tal como previsto os participantes do cenário da liderança humilde associaram ao líder maiores níveis de humildade ($M_2 = 5,74$; $DP_2 = 1,17$) do que os participantes do cenário de controlo ($M_1 = 3,98$; $DP_1 = 1,49$) e do cenário da liderança humilde baixa ($M_3 = 2,26$; $DP_3 = 1,33$). O resultado da ANOVA mostrou que havia diferenças entre os grupos ($F(367,16, 316,59) = 102,64$, $p < 0,001$), sendo que todas as diferenças foram estatisticamente significativas (tabela 9). Assim pode-se concluir que a manipulação foi eficaz.

Tabela 9. Teste post-hoc de Bonferroni com Bootstrapping (95% IC Bca) para avaliar a diferença entre a humildade do líder João entre cada um dos cenários (teste à eficácia da manipulação)

Comparação entre grupos		Diferença de Médias	Estimativas de *Bootstrapping* (95% IC BCa)		
			Erro padrão	Limite inferior	Limite superior
Controlo	Liderança humilde	-1,75	0,25	-2,24	-1,27
Controlo	Liderança humilde baixa	1,72	0,25	1,23	2,19
Liderança humilde	Liderança humilde baixa	3,48	0,23	3,01	3,90

Nota. N (total) = 180; N (cenário controlo) = 58; N (cenário liderança humilde) = 57; N (cenário liderança humilde baixa) = 65

5.2.2. Efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança (análise de variância)

Com o objetivo de se determinar a influência de cada um dos cenários (manipulados para refletir diferentes níveis de humildade do líder) na prontidão individual para a mudança dos indivíduos, realizou-se uma análise de variância de uma via (ANOVA-*One Way*).

A análise foi realizada com o procedimento do *bootstrapping* (*Bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens) visto que a variável da prontidão individual para a mudança não apresentou distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov = 0,09, $p < 0,002$; Shapiro-Wilk = 0,96, $p < 0,001$). Para além disto, com o pressuposto da igualdade de variâncias verificado (Levene (2, 177) = 0,97; $p = 0,38$) avaliou-se a diferença entre as médias com o teste *post-hoc* de Bonferroni.

Conclui-se que os participantes submetidos ao cenário da liderança humilde ($M_2 = 4,92$; $DP_2 = 0,96$) reportaram maiores níveis de prontidão individual para a mudança do que os sujeitos ao cenário de controlo ($M_1 = 4,31$; $DP_1 = 1,08$) e ao cenário da liderança humilde baixa ($M_3 = 2,93$; $DP_3 = 1,18$).

O teste da ANOVA indicou diferenças significativas entre os grupos ($F(127,10, 207,83) = 54,12$, $p < 0,001$) tendo-se verificado no teste de *post-hoc* diferenças significativas entre a média de todos os grupos (tabela 10). Estas evidências permitem suportar a hipótese 1.

Tabela 10. Teste *post-hoc* de Bonferroni com Bootstrapping (95% IC Bca) para avaliar a diferença entre a prontidão individual para a mudança entre cada um dos cenários

Comparação entre grupos		**Diferença de Médias**	**Estimativas de *Bootstrapping* (95% IC BCa)**		
			Erro padrão	Limite inferior	Limite superior
Controlo	Liderança humilde	-0,61	0,19	-0,98	-0,24
Controlo	Liderança humilde baixa	1,37	0,21	0,97	1,78
Liderança humilde	Liderança humilde baixa	1,98	0,19	1,60	2,37

Nota. N (total) = 180; N (cenário controlo) = 58; N (cenário liderança humilde) = 57; N (cenário liderança humilde baixa) = 65

5.3. Breve discussão dos resultados do estudo 1

Os resultados do estudo suportam a hipótese de que a liderança humilde influência a prontidão individual para a mudança (hipótese 1). Concretamente, a natureza experimental do estudo permite sustentar a relação causal e positiva da liderança humilde na prontidão individual para a mudança.

O estudo padece, no entanto, de uma importante limitação: sendo a validade interna elevada, a validade externa é modesta. Factualmente, o estudo experimental avaliou a expectativa dos indivíduos sobre a sua própria prontidão para a mudança perante o perfil de um líder que expressa comportamentos humildes; e não a prontidão para a mudança real dos indivíduos. Ainda que todos os participantes no estudo tivessem experiência profissional, permitindo reduzir o gap entre um cenário hipotético e um ambiente real, a realização de estudos de campo é importante para efeitos de validade externa. Por essa razão, levamos a cabo um estudo de campo, matéria de que se ocupa o capítulo seguinte, no qual também procuramos compreender em que medida a relação entre estas duas variáveis é mediada por dois mecanismos antes referidos: o suporte social-emocional e o capital psicológico.

Capítulo 6. Estudo 2

6.1. Considerações metodológicas sobre estudo 2

6.1.1. Metodologia de estudo de corte transversal

A metodologia de estudo de corte transversal (em inglês, *cross-sectional studies*) visa estabelecer associações entre diferentes fenómenos através da observação dos mesmos num único momento do tempo. Neste tipo de metodologia os fenómenos são frequentemente medidos através de questionários e os dados alvo de estatística descritiva e/ou analítica (Gray, 2022; Wang & Cheng, 2020). Na presente tese aplicou-se estatística analítica para se estudar a associação entre as diferentes variáveis propostas anteriormente (hipóteses de 1 a 8).

6.1.2. Validade externa e variância do método comum

O estudo de corte transversal analítico tem como principal vantagem a descoberta de associações entre diferentes variáveis com uma recolha de dados num curto espaço de tempo, sem a necessidade de acompanhamento dos participantes em diferentes momentos do tempo (como nos estudos longitudinais). O reverso da moeda é que, por este mesmo motivo, este tipo de estudos apenas pode estabelecer associações e não relações de causalidade entre variáveis. No entanto, mesmo a associação entre as variáveis está dependente dos procedimentos que se utilizam para lidar com o problema da variância do método comum. Também a validade externa pelo qual esta metodologia é reconhecida, por observar os fenómenos num contexto real (e não em contextos hipotéticos como nos estudos experimentais com cenários), está dependente da variância do método comum.

A variância do método comum (*common method bias*) ocorre quando a variância das observações resulta do método de medida (por se utilizar o mesmo método) e não da variância efetiva entre os construtos. Este problema é comum em investigações que recolhem dados sobre diferentes construtos com base em questionários respondidos pela mesma pessoa. Este procedimento pode originar um enviesamento dos resultados, ao ponto de inflacionar, deflacionar ou de não se verificar qualquer efeito entre os construtos (Podsakoff et al., 2012). Uma vez que os dados recolhidos para o presente estudo resultam da mesma fonte, foram tidas em conta algumas das recomendações sugeridas por Podsakoff et al. (2012) para mitigar este enviesamento.

Primeiro, optou-se por recolher os dados em dois momentos (Podsakoff et al., 2012), com duas semanas de intervalo, tendo-se avaliado a liderança humilde e as variáveis de controlo liderança transformacional e confiança no líder num primeiro momento, e as variáveis, capital psicológico, suporte social-emocional do líder e prontidão individual para a mudança num segundo momento.

Em segundo, porque o primeiro questionário exigia que os inquiridos avaliassem a liderança humilde do seu líder e a liderança transformacional do seu líder no mesmo momento, optou-se por se fazer uma separação proximal destes dois construtos, reduzindo a tendência dos inquiridos de responderem de forma consistente (Podsakoff et al., 2012). Esta separação foi feita através de *buffer items* ou *filler items* (Podsakoff et al., 2012). Ou seja, os itens F1, F2, F3 e F4 do questionário 1 (anexo 3) foram desenvolvidos não para avaliar nenhum construto, mas para focar os inquiridos noutro assunto que não o da avaliação do seu líder. Por exemplo, uma das questões perguntava "o quão produtivo seria trabalhar 5 dias por semana em teletrabalho".

Para além disto, especial atenção foi dada à construção do questionário de modo a garantir que todos os itens estavam escritos de forma clara e não levavam a duplas interpretações (Podsakoff et al., 2012). O pré-teste reforçou este aspeto.

Para além das preocupações (pré-recolha dos dados) descritas anteriormente sobre o problema da variância do método comum, após a recolha dos dados testou-se, através da realização do teste de Harman, se a variância do método comum seria um problema relevante no estudo de corte transversal. Os resultados mostram que um único fator é responsável por 35,5% de variância do modelo, ou seja, abaixo de 50% tal como recomendado (Podsakoff et al., 2003). Deste modo, a variância do método comum não parece ser um problema nos dados recolhidos relativos aos conceitos da liderança humilde, suporte social-emocional do líder, capital psicológico, prontidão individual para a mudança e garra-perseverança do líder.

6.1.3. Recolha dos dados

Este estudo teve como amostra trabalhadores de diversas organizações e setores a operar em Portugal que tivessem um líder/gestor responsável por si no trabalho há mais de três meses. Os dados foram recolhidos em formato *online* através de dois questionários (anexo 3). Num primeiro momento, os participantes avaliaram a variável independente liderança humilde e as variáveis de controlo liderança transformacional, confiança no líder e garra-perseverança do

líder. Duas semanas depois, os participantes avaliaram a variável dependente prontidão individual para a mudança e as variáveis mediadoras suporte social-emocional do líder e capital psicológico.

Antes da recolha dos dados foi realizado um pré-teste com 10 pessoas que avaliaram o questionário na presença de um dos investigadores, para que deste modo pudessem colocar todas as dúvidas que iam surgindo. Com base no feedback, alterou-se algumas palavras e frases que levantaram dúvidas. Por exemplo, num dos itens que afirmava "o(a) meu(minha) líder encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e o questionamento de assunções", a palavra assunção não foi de fácil interpretação por três pessoas. Assim, optou-se por formular de outra forma: "o(a) meu(minha) líder encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e que se questionem pressupostos". O pré-teste foi fundamental para melhorar a clareza do questionário.

Os questionários foram distribuídos pela empresa Netquest[8] e através desta os participantes receberam um incentivo monetário para participarem no estudo. A recolha dos dados através desta empresa permitiu que a amostra recolhida fosse mais representativa da população (comparativamente a uma amostra baseada nos contactos do investigador). Assim, obteve-se uma amostra com um grupo diverso de participantes no que diz respeito à experiência profissional, às várias regiões de Portugal, à idade e sexo. Para além disto, a Netquest possibilitou que os dados fossem recolhidos em dois momentos do tempo, algo que seria difícil de se atingir sem o acesso a uma empresa externa.

Todo o processo da recolha dos dados foi permanentemente acompanhado pelos investigadores da presente tese, tendo sido inicialmente dados à Netquest dois critérios para exclusão de respostas: pessoas que não reportavam a nenhum líder e pessoas que trabalhavam há menos de três meses com o líder. Na primeira fase foram recolhidos 430 questionários e, destes, validados 351. Foram eliminados 79 questionários por não cumprirem os dois critérios estabelecidos, por submeteram respostas incompletas ou por responderem de forma errada a perguntas que avaliavam a atenção dos participantes (ex. dois mais dois é…). Duas semanas depois, a segunda parte do questionário foi enviada para os 351 participantes (validados no primeiro momento), tendo-se obtido 318 respostas e eliminado 32 (pelos motivos já mencionados).

[8] A Netquest é uma empresa com origem em Espanha que ajuda outras empresas e investigadores a recolher dados em diferentes países, como Portugal, tendo painéis de participantes que consideram ser "genuínos" e "formado por pessoas genuínas" através do controlo de qualidade utilizado (www.netquest.com).

Para além disto, calculou-se o desvio padrão total dos 25 itens correspondentes aos construtos da prontidão individual para a mudança, capital psicológico e suporte social-emocional do líder e eliminaram-se os questionários que apresentaram um desvio padrão igual a zero (cinco). Um desvio padrão de zero indica que os respondentes avaliaram todos os itens destes construtos com a mesma pontuação. Este facto é um indicador de baixa qualidade dos dados (Desimone et al., 2015), especialmente quando as respostas são iguais em itens reversos e não reversos (como na avaliação da prontidão individual para a mudança). Assim, considerou-se mais prudente a eliminação destas respostas. Posteriormente, repetiu-se o mesmo procedimento para os construtos da liderança humilde, liderança transformacional, confiança no líder e garra-perseverança do líder (24 itens que foram recolhidos no primeiro questionário). Ou seja, calculou-se o desvio padrão total dos itens destes construtos e eliminou-se as respostas que apresentaram um desvio padrão igual a zero (19). No final obteve-se uma amostra não probabilística por conveniência de 262 participantes.

6.1.4. Tamanho da amostra (*a priori*)

Com o objetivo de se determinar uma dimensão de amostra que possibilitasse extrair conclusões válidas do estudo em causa realizou-se uma *power* análise para a regressão linear múltipla com base no programa G*Power 3.1.9.7, de acordo com as recomendações de Memon *et al*. (2020). A *power* análise identifica o número mínimo de participantes necessários para minimizar a ocorrência do erro tipo II (aceitação da hipótese nula quando é falsa). Ou seja, o "poder" é a probabilidade de a hipótese nula ser rejeitada corretamente ou, por outra palavras, é a probabilidade de se encontrar um efeito estatisticamente significativo se existir de facto um efeito a ser encontrado (Cohen, 1988). Esta análise requer a definição de quatro parâmetros: o poder ($1 - \beta$), a probabilidade do erro tipo I (rejeição da hipótese nula quando é verdadeira; α), o tamanho do efeito e o número de preditores da regressão linear múltipla. Considerou-se um valor de 90% para o poder da amostra e um valor de 5% para o erro tipo I, indo ao encontro dos valores recomendados para os estudos nas áreas das ciências sociais (Memon et al., 2020; Murphy et al., 2009). O tamanho do efeito (a força do impacto da variável independente na dependente) foi selecionado com base em efeitos encontrados por estudos anteriores realizados em Portugal na literatura sobre liderança humilde. Em média o efeito da liderança humilde no capital psicológico dos liderados (Rego et al., 2019) e na humildade das equipas (Rego et al., 2017) foi de 0.24. Assim, e de forma mais conservadora, optou-se por escolher um tamanho do efeito de 0.15 categorizado como médio de acordo com Cohen (1988). Considerou-se ainda um

modelo com 6 variáveis independentes de modo a incluir um cenário onde todas as variáveis de controlo são inseridas na regressão. A análise realizada sugere no mínimo uma amostra de 123 (anexo 4). Com base nisto, considerou-se a amostra final de 262 participantes válida para a análise de regressão.

6.1.5. Instrumentos de medida

Os diferentes itens do questionário (anexo 3) foram avaliados pelos participantes através de escalas tipo Likert de 6 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Os itens foram traduzidos de inglês para português e, posteriormente, a tradução foi avaliada por um dos investigadores com conhecimentos nativos na língua portuguesa e inglesa.

Liderança humilde.

A liderança humilde foi medida com base no instrumento de 9 itens desenvolvido por Owens, Johnson e Mitchell (2013). Esta escala tem como objetivo avaliar as três dimensões da liderança humilde: autoavaliação realista (exemplo de item: "o meu líder admite quando não sabe fazer algo"); valorização das forças e contribuições dos outros (exemplo de item: "o meu líder elogia frequentemente os pontos fortes dos outros"); disposição para aprender (exemplo de item: "o meu líder mostra abertura às ideias dos outros"). Foi pedido aos participantes que avaliassem estes nove itens tendo como referência o seu líder.

Capital psicológico.

O capital psicológico do liderado foi avaliado através do PsyCap Questionnais[9] (PCQ) de 12 itens (versão curta do instrumento original de 24 itens) desenvolvido por Luthans, Avolio e Avey (2007). O capital psicológico foi analisado como um único construto medido com base nos itens da autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Foi pedido aos inquiridos que avaliassem o seu próprio capital psicológico, tendo sido solicitado que refletissem sobre a forma como pensam sobre si próprios. Exemplo de item: "se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela".

9 Foi requerida autorização para utilização do PCQ-12, tendo sido aceite por Mind Garden, Inc. A disponibilização integral dos itens deste instrumento não está autorizada, não se encontrando por isso descritos na presente tese.

Suporte social-emocional do líder.

O Suporte social-emocional que o líder fornece aos liderados foi medido com base no instrumento desenvolvido por Schaefer, Coyne e Lazarus (1981). Com base em 4 itens os participantes avaliaram o quanto o seu líder os apoia emocionalmente. Exemplo de item: "o meu líder preocupa-se comigo".

Prontidão individual para a mudança.

Foi utilizado parte do questionário OCQ – CPR[10] (Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness), desenvolvido por Bouckenooghe, Devos e Van den Broeck (2009), para medir a prontidão individual para a mudança. Este questionário avalia a prontidão individual para a mudança com base em 9 itens, que refletem: a intenção dos indivíduos de se dedicarem a processos de mudança (exemplo: "estou disposto a dar uma contribuição significativa para a mudança"); as crenças dos indivíduos sobre a mudança ("acho que planos de mudança futuros podem não vir a ser concretizados"; *reverse coding*); e as reações emocionais dos indivíduos perante a mudança ("acho a mudança refrescante").

Variáveis de controlo.

A liderança transformacional, a confiança do liderado no líder e a garra-perseverança do líder foram incluídos como variáveis de controlo visto haver evidencias teóricas e empíricas sobre a correlação destas variáveis com as variáveis independentes e dependentes do modelo em investigação (Bernerth et al., 2018).

A liderança transformacional impacta positivamente o capital psicológico dos liderados (Wang et al., 2018), o suporte social do líder (Tremblay & Simard, 2018) e a prontidão individual para a mudança (Peng et al., 2021) constituindo assim, uma possível alternativa explicativa do modelo em estudo. A liderança transformacional foi medida através dos sete itens do *Global Transformational Leadership scale* (GTL) (Carless, Wearing & Mann, 2000). Exemplos de itens são: "O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro"; O meu líder é claro sobre os seus valores e práticas e faz o que defende*"*.

A confiança no líder está correlacionada com a liderança humilde (Yang et al., 2019) e explica a prontidão individual para a mudança (Thakur & Srivastava, 2018). Esta foi medida com base

10 Foi requerida autorização para utilização do OCQ-CPR, tendo sido concedida por Dave Bouckenooghe (Goodman School of Business).

em quatro itens - testados por Weber & Weber (2001); como por exemplo, "o meu líder cumpre com os seus compromissos; "eu confio no meu líder".

A garra do líder foi também incluída como variável de controlo por estudos recentes terem concluído que esta variável explica o capital psicológico dos liderados (Rego et al., 2022). Este conceito é definido como a paixão e perseverança de modo a se alcançar objetivos de longo-prazo (Duckworth et al., 2007). Em coerência com Rego et al. (2022), este construto foi medido através da dimensão "perseverança" da *Short Grit Scale* desenvolvida por Duckworth & Quinn (2009). A escala inclui quatro itens como: "o meu líder termina tudo o que começa" ou "os contratempos não desencorajam o meu líder".

Tabela 11. Variáveis em análise e respetivas dimensões, itens e referências

Tipo de variável	Variável/Construto (código)	Dimensões	Itens do questionário	Referências
Independente	Liderança humilde (LH)	Autoavaliação realista	LH1; LH2; LH3	Owens Johnson & Mitchell (2013)
		Valorização das forças e contribuições dos outros	LH4; LH5; LH6	
		Disposição para aprender	LH7; LH8; LH9	
Independente	Capital psicológico (PsyCap)	Autoeficácia	PC1; PC2; PC3	Luthans, Avolio & Avey (2007)
		Otimismo	PC4; PC5; PC6; PC7	
		Esperança	PC8; PC9; PC10	
		Resiliência	PC11; PC12	
Independente	Suporte social-emocional do líder (SSE)		SS1; SS2; SS3; SS4	Schaefer, Coyne & Lazarus (1981)
Dependente	Prontidão individual para a mudança (PIPM)	Emocional	M1; M2; M3	Bouckenooghe, Devos & Van den Broeck (2009)
		Intencional	M4; M5; M6	
		Cognitiva	M7; M8; M9	
Controlo	Liderança transformacional (LT)		LT1; LT2; LT3; LT4; LT5; LT6; LT7	Carless, Wearing & Mann (2000)
Controlo	Confiança no líder (C)		C1; C2; C3; C4	Weber & Weber (2001)
Controlo	Garra-Perseverança do líder (G-P)		G1; G2; G3; G4	Duckworth & Quinn (2009)

6.1.6. Caracterização da amostra

Dos 262 inquiridos 57,30% representam o sexo feminino, a maioria (54,90%) tem entre 35 e 54 anos, sendo a média de idades de 44,17 anos (DP = 10,72). No que diz respeito ao grau de escolaridade, a maioria (48,40%) tem uma licenciatura ou curso profissional (pós-secundário) (tabela 12).

Tabela 12. Sexo, idade e escolaridade dos respondentes

Variáveis sociodemográficas		%	Média	Desvio-padrão (DP)	%Masculino	%Feminino
Sexo	Feminino	57,30	-	-	-	-
	Masculino	42,70	-	-	-	-
Idade	18 - 24	0,40	44,17	10,72	0,81	0,00
	25 - 34	22,90			14,63	29,44
	35 - 44	28,20			23,58	32,52
	45 - 54	26,70			27,64	24,54
	55 +	21,80			33,33	13,50
Grau de escolaridade	Ensino básico	6,10	-	-	10,57	3,68
	Ensino secundário/ curso profissional	28,20	-	-	35,77	22,09
	Licenciatura/curso profissional	48,40	-	-	45,53	52,15
	Mestrado	14,90	-	-	6,50	19,63
	Doutoramento ou grau superior	2,30	-	-	1,63	2,45

Os participantes ocupam diversos tipos de trabalhos (figura 8), sendo a maioria empregados de escritório/administrativos (32,9), operários especializados (18,5) e chefias superiores (14,3) e intermédias de empresas (13,3). Trabalham em média há 6,86 anos com o atual líder (DP = 7,53) e estão na mesma organização (em média) há 13,25 anos (DP = 11,24) (tabela 13). Para além disto, a maioria dos participantes trabalha nas regiões de Lisboa (37,41%), Norte (28,32%) e Centro (26,57%) de Portugal (figura 9).

Figura 8. Ocupação profissional dos respondentes (em %)



Figura 9. Região laboral dos respondentes (em %)

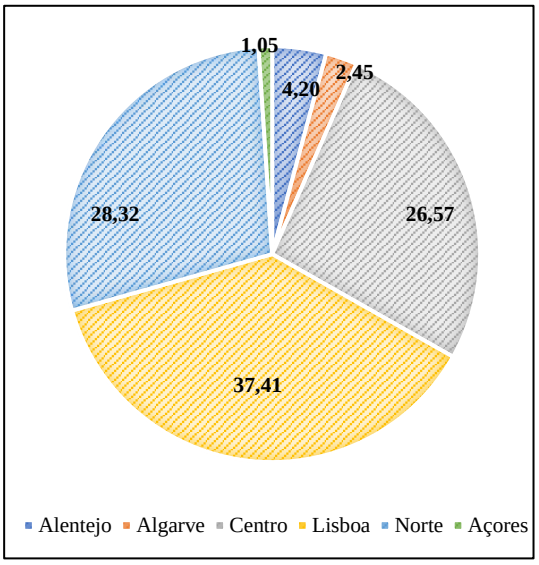


Tabela 13. Tempo a trabalhar com o líder e na organização

Nº de anos a trabalhar com o líder	%	Média	Desvio-padrão (DP)	Nº de anos a trabalhar na empresa	%	Média	Desvio-padrão (DP)
0.25 – 1	9,44	6,86	7,53	0.25 – 1	4,90	13,25	11,24
1 – 2	25,17			1 – 2	11,54		
3 – 5	24,48			3 – 5	17,83		
6 – 8	12,24			6 – 8	10,14		
9 – 11	8,74			9 – 11	9,79		
12 – 14	3,85			12 – 14	5,24		
15 – 17	5,24			15 – 17	6,29		
18 >	10,84			18 >	34,27		

6.1.7. Validação do instrumento de medida global

Antes da análise fatorial confirmatória ao modelo de medida global, e em conformidade com as recomendações de Little et al. (2013), os itens dos diferentes construtos foram parcelados de forma semelhante pelos seguintes motivos.

Primeiro, a média dos itens de uma dada dimensão é mais representativa de um construto do que cada um dos itens por si só, o que aumenta fiabilidade das medidas bem como a validade fatorial e reduz o erro das medidas o que, consequentemente, melhora o rácio da variância extraída média. Segundo, o parcelamento, ao considerar mais informação para explicar uma dimensão aumenta a precisão do parâmetro (lei dos grandes números), aproximando os valores da população real, e reduz a probabilidade de se violar o princípio da distribuição normal, necessário para a estimação dos parâmetros do modelo através do método de máxima verosimilhança (que será utilizado na análise fatorial confirmatória). Por fim, atendendo ao tamanho da amostra (N = 262), o parcelamento dos itens dos vários construtos de forma idêntica (resultando num número menor de itens) permite melhorar os graus de liberdade do modelo e fazer comparações mais justas entre os diferentes construtos (Little et al., 2013).

Posto isto, para a liderança humilde foram criadas três parcelas correspondentes às três dimensões deste construto (autoavaliação realista, valorização das forças e contribuições dos outros, disposição para aprender). De forma idêntica, o capital psicológico foi parcelado nas suas quatro dimensões (autoeficácia, esperança, resiliência, otimismo); e a prontidão individual para a mudança nas suas três dimensões (emoções, intenções, crenças). Para a liderança transformacional, foram criadas três parcelas, tendo os itens sido atribuídos de forma aleatória,

visto este ser um construto unidimensional (Little et al., 2013). Nos restantes construtos (suporte social-emocional, garra-perseverança do líder, confiança no líder) pelos instrumentos de medidas serem constituídos apenas por 4 itens, não se procedeu à técnica de parcelamento. Após o parcelamento, prosseguiu-se para a análise fatorial confirmatória ao modelo de medida.

Relativamente à avaliação da normalidade multivariada dos itens verificou-se que nenhum item violou severamente este pressuposto, tendo-se observado valores de assimetria inferiores a 3 e curtose inferiores a 7 (tabela 14).

Tabela 14. Medidas de distribuição do modelo de medida global

Item	M	DP	Min	Md	Max	Moda	sk	ku
Prontidão individual para a mudança								
Emoções (M1; M2; M3)	4,34	0,86	1,67	4,33	6	4	-0,18	0,66
Intenções (M4; M5; M6)	4,50	0,86	1	4,33	6	4	-0,20	0,74
Crenças (M7; M8; M9)	3,70	0,79	1	3,67	6	3,67	-0,03	1,07
Liderança humilde								
autoavaliação realista (LH1; LH2; LH3)	3,74	1,31	1	4	6	4	-0,32	-0,51
valorização dos outros (LH4; LH5; LH6)	3,96	1,20	1	4	6	4	-0,46	0,03
disposição para aprender (LH7; LH8; LH9)	4,04	1,25	1	4	6	4	-0,47	-0,18
Suporte social emocional								
SSE1	3,78	1,25	1	4	6	4	-0,42	0,14
SSE2	3,63	1,26	1	4	6	4	-0,44	-0,07
SSE3	3,85	1,31	1	4	6	4	-0,51	0,11
SSE4	3,90	1,33	1	4	6	4	-0,51	-0,03
Capital psicológico								
Autoeficácia (PC1; PC2; PC3)	4,31	0,83	1,33	4,17	6	4	0,09	0,33
Esperança (PC4; PC5; PC6; PC7)	4,16	0,73	1,75	4	6	4	0,01	0,77
Resiliência (PC8; PC9; PC10)	4,46	0,73	2,67	4,33	6	4	0,24	-0,42
Otimismo (PC11; PC12)	4,04	0,87	1	4	6	4	0,07	0,51
Liderança transformacional								
LT5; LT6	3,87	1,26	1	4	6	4	-0,51	0,10
LT2; LT4	3,89	1,36	1	4	6	4	-0,44	-0,35
LT7; LT1; LT3	3,75	1,28	1	4	6	4	-0,40	-0,16

(Continua)

(continuação da tabela 14)

Confiança no líder								
C1	4,47	1,24	1	4	6	4	-0,58	0,15
C2	4,15	1,23	1	4	6	4	-0,46	0,19
C3	3,95	1,27	1	4	6	4	-0,49	0,20
C4	4,17	1,41	1	4	6	4	-0,55	-0,14
Garra/perseverança do líder								
G-P1	3,92	1,29	1	4	6	4	-0,33	-0,10
G-P2	4,19	1,16	1	4	6	4	-0,56	0,74
G-P3	4,34	1,26	1	4	6	4	-0,68	0,39
G-P4	4,32	1,31	1	4	6	4	-0,69	0,26

Relativamente à qualidade de ajustamento do modelo, o modelo de sete fatores apresentou índices de qualidade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2(254) = 564{,}15$, $p<0{,}001$; $\chi^2/df = 2{,}22$; GFI = 0,86; TLI = 0,95; CFI = 0,95; NFI = 0,92; RMSEA = 0,07, $p_{RMSEA}<0{,}05$; SRMR = 0,06).

Ainda assim procederam-se a alguns ajustes ao modelo. Primeiro, optou-se por eliminar o item crenças da prontidão individual para a mudança, uma vez que a análise fatorial confirmatória indicou que não existia validade fatorial ($\lambda_{Crenças} = 0{,}27$; $R^2_{Crenças} = 0{,}07$). Para além disto, com base na análise aos índices de modificação foram adicionadas correlações entre os resíduos que do ponto de vista teórico faziam sentido (Marôco, 2021). Assim, procedeu-se à correlação entre os resíduos dos itens: C1 e C3; C2 e C3; C3 e C4; SSE2 e SSE3; G-P2 e G-P3.

O modelo de sete fatores modificado apresenta índices de qualidade de ajustamento bons e aceitáveis ($\chi^2(229) = 506{,}24$, $p<0{,}001$; $\chi^2/df = 2{,}21$; GFI = 0,87; TLI = 0,95; CFI = 0,96; NFI = 0,93; RMSEA = 0,07, $p_{RMSEA} = 0{,}0001$; SRMR = 0,06). Apresenta também bons indicadores de validade fatorial, com todos os pesos fatoriais estandardizados superiores a 0,5, sendo o item otimismo do capital psicológico aquele com carga fatorial mais baixa ($\lambda_{otimismo} = 0{,}65$; $R^2_{otimismo} = 0{,}42$). Os construtos apresentam também bons valores de fiabilidade com a fiabilidade compósita e o Omega de McDonald superior a 0,7 em todos os construtos. As medidas revelaram ainda bons indicares de variância extraída média (validade convergente), todas superiores a 0,5. O construto do capital psicológico foi aquele com VEM mais baixa ($VEM_{Capital\ psicológico} = 0{,}55$). Estes resultados podem ser observados na tabela 15.

Tabela 15. Fiabilidade, validade fatorial e convergente e qualidade do ajustamento do modelo de medida global

	λ	R^2	FC	ω	VEM
Prontidão individual para a mudança			**0,89**	**0,92**	**0,80**
Emoções					
M1. Tenho um bom pressentimento sobre processos de mudança.	0,84	0,71			
M2. Eu experiencio a mudança como um processo positivo.					
M3. Acho a mudança refrescante.					
Intenções					
M4. Quero dedicar-me ao processo de mudança.	0,95	0,90			
M5. Estou disposto a dar uma contribuição significativa para a mudança.					
M6. Estou disposto a colocar energia no processo de mudança.					
Crenças (eliminado)					
M7. Acho que uma mudança poderá ter um efeito negativo nos clientes que servimos. (R)					
M8. Acho que planos de mudança futuros podem não vir a ser concretizados. (R)	-	-			
M9. Acredito que a maioria dos projetos de mudança propostos para resolver problemas no meu local de trabalho têm pouca probabilidade de ter resultados positivos. (R)					
Liderança humilde			**0,96**	**0,97**	**0,88**
Autoavaliação realista					
LH1. O meu líder procura obter feedback acerca das suas próprias ações, mesmo que este seja crítico.	0,93	0,86			
LH2. O meu líder admite quando não sabe fazer algo.					
LH3. O meu líder é capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele próprio.					
Valorização dos outros					
LH4. O meu líder é capaz de reconhecer os pontos fortes dos outros.	0,95	0,90			
LH5. O meu líder elogia frequentemente os pontos fortes dos outros.					
LH6. O meu líder mostra apreciação pelas contribuições únicas dos outros.					
Disposição para aprender					
LH7. O meu líder mostra que está disposto a aprender com as outras pessoas.	0,94	0,88			
LH8. O meu líder mostra abertura às ideias dos outros.					
LH9. O meu líder mostra abertura aos conselhos dos outros.					
Suporte social emocional			**0,96**	**0,96**	**0,85**
SSE 1. O meu líder está presente quando eu preciso.	0,91	0,82			
SSE 2. O meu líder anima-me quando me sinto desanimado.	0,91	0,82			
SSE 3. O meu líder preocupa-se comigo.	0,92	0,85			
SSE 4. Sinto que posso confiar no meu líder para expressar os meus problemas.	0,94	0,88			
Capital psicológico			**0,83**	**0,87**	**0,55**
Autoeficácia (CP1;CP2;CP3)	0,78	0,61			
Esperança (CP4; CP5; CP6; CP7)	0,78	0,61			
Resiliência (CP8; CP9; CP10)	0,75	0,56			
Otimismo (CP11; CP12)	0,65	0,42			

(continua)

(Continuação da tabela 15)

Liderança transformacional			**0,97**	**0,97**	**0,91**
LT5. O meu líder encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e que se questionem pressupostos. LT6. O meu líder é claro sobre os seus valores e práticas e faz o que defende.	0,93	0,86			
LT2. O meu líder trata os funcionários como indivíduos. Apoia-os e encoraja o seu desenvolvimento. LT4. O meu líder cultiva a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	0,96	0,92			
LT7. O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me ao ser altamente competente. LT1. O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro. LT3. O meu líder encoraja e reconhece os seus colaboradores.	0,97	0,94			
Confiança no líder			**0,93**	**0,93**	**0,76**
C1. O meu líder trata-me com respeito.	0,83	0,69			
C2. O meu líder cumpre com os seus compromissos.	0,84	0,71			
C3. Os colaboradores desta empresa confiam no meu líder.	0,87	0,76			
C4. Eu confio no meu líder.	0,93	0,86			
Garra-perseverança do líder			**0,92**	**0,92**	**0,74**
G-P1. O meu líder termina tudo o que começa.	0,79	0,62			
G-P2. Os contratempos não desencorajam o meu líder.	0,79	0,62			
G-P3. O meu líder é diligente – ou seja, aplicado, empenhado no que faz.	0,96	0,92			
G-P4. O meu líder é uma pessoa muito trabalhadora.	0,88	0,77			
Índices de qualidade de ajustamento					
χ^2 (p-value)	506,24 (<0,00)				
χ^2/df	2,21				
Goodness of Fit Index (GFI)	0,87				
Tucker-Lewin Index (TLI)	0,95				
Normed Fit Index (NFI)	0,93				
Comparartive Fit Index (CFI)	0,96				
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value)	0,07 (<0,00)				
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,06				

Relativamente à validade discriminante, os resultados evidenciaram que não existia validade discriminante entre o construto da liderança transformacional e confiança no líder. Na tabela 16 pode-se observar que a correlação entre estes dois construtos (r = 0,92; p<0,001) é superior à raiz quadrada da variância média extraída da confiança no líder ($\sqrt{\text{VME}_{\text{confiança no líder}}} = 0,87$). Para além disto, os construtos da liderança humilde e liderança transformacional apresentam também uma correlação elevada (r = 0,94; p<0,001) e a raiz quadrada da variância média extraída da liderança humilde é igual à correlação entre estes dois construtos ($\sqrt{\text{VME}_{\text{liderança humilde}}} = 0,94$), indicando uma grande sobreposição entre estes.

Tabela 16. Validade discriminante do modelo de medida global

	LH	SSE	PsyCap	PIPM	G-P	LT	C
LH	**(0,94)**						
SSE	0,73***	**(0,92)**					
PsyCap	0,17*	0,26***	**(0,74)**				
PIPM	0,11†	0,16*	0,47***	**(0,89)**			
G-P	0,70***	0,58***	0,19**	0,19**	**(0,86)**		
LT	0,94***	0,79***	0,16*	0,11†	0,76***	**(0,95)**	
C	0,86***	0,76***	0,16*	0,12†	0,83***	0,92***	**(0,87)**

Nota. N=262; Os valores em entre parênteses mostram a raiz quadrada da variância média extraída. LH: liderança humilde; PsyCap: Capital psicológico; LT: Liderança transformacional; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados C: Confiança no líder; G-P: Garra-perseverança do líder; SSE: suporte social-emocional do líder; † $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Este resultado (potencialmente consequência de diferentes fatores que serão discutidos no capítulo 7) leva a que não seja possível utilizar-se estas duas últimas variáveis para fins de controlo, visto que um dos pressupostos da regressão linear múltipla é precisamente a ausência de correlação entre as variáveis independentes (ausência de multicolinearidade). Ainda, e de forma a confirmar a multicolinearidade, testou-se um modelo de regressão linear múltipla para se analisar o rácio VIF (*variance inflactor factors*). Valores de VIF inferiores a 10 indicam que não existe multicolinearidade entre as variáveis (Hair et al., 2019). A tabela 17 mostra valores inaceitáveis de VIF para as variáveis da liderança humilde, liderança transformacional e confiança no líder.

Tabela 17. Estatística de colinearidade VIF

	VIF
Liderança humilde	10,52
Suporte social-emocional do líder	3,58
Capital psicológico	1,20
Garra do líder/Perseverança	6,01
Liderança transformacional	22,76
Confiança no líder	16,93

Posto isto, optou-se por eliminar do modelo (e de futuras análises) os construtos da liderança transformacional e confiança no líder que tinham como propósito servir de variáveis de controlo. A análise fatorial confirmatória ao modelo de cinco fatores (com os construtos da liderança humilde, suporte social-emocional do líder, capital psicológico, prontidão individual

para a mudança e garra-perseverança do líder) continua a mostrar índices de ajustamento bons e aceitáveis ($\chi^2(107) = 226,84$; $p<0,001$; $\chi^2/df = 2,10$; GFI = 0,91; TLI = 0,96; CFI = 0,97; NFI = 0,94; RMSEA = 0,07; $p_{RMSEA} = 0,02$; SRMR = 0,06). O modelo demostrou ainda valores adequados de fiabilidade, validade fatorial, convergente e discriminante (tabela 18 e anexo 5).

Tabela 18. Fiabilidade, validade fatorial, convergente e discriminante e qualidade do ajustamento do modelo de medida global com a liderança humilde, o suporte social-emocional do líder, o capital psicológico, a prontidão individual para a mudança e a garra/perseverança do líder

	λ	**R^2**	**FC**	**ω**	**VEM**
Prontidão individual para a mudança			**0,89**	**0,92**	**0,80**
Emoções (M1; M2; M3)	0,84	0,71			
Intenções (M4; M5; M6)	0,94	0,88			
Liderança humilde			**0,96**	**0,97**	**0,88**
autoavaliação realista (LH1; LH2; LH3)	0,93	0,86			
valorização dos outros (LH4; LH5; LH6)	0,94	0,88			
disposição para aprender (LH7; LH8; LH9)	0,94	0,88			
Suporte social emocional			**0,96**	**0,96**	**0,85**
SSE1	0,91	0,83			
SSE2	0,91	0,83			
SSE3	0,92	0,85			
SSE4	0,94	0,88			
Capital psicológico			**0,83**	**0,87**	**0,55**
Autoeficácia (CP1; CP2; CP3)	0,77	0,61			
Esperança (CP4; CP5; CP6; CP7)	0,78	0,61			
Resiliência (CP8; CP9; CP10)	0,75	0,56			
Otimismo (CP11; CP12)	0,65	0,42			
Garra-perseverança do líder			**0,92**	**0,92**	**0,74**
G-P1	0,79	0,62			
G-P2	0,79	0,62			
G-P3	0,96	0,92			
G-P4	0,89	0,79			

(continuação)

(Continuação da tabela 18)

Índices de qualidade de ajustamento					
χ^2 (p-value)			226,84 (<0,00)		
χ^2/df			2,10		
Goodness of Fit Index (GFI)			0,91		
Tucker-Lewin Index (TLI)			0,96		
Normed Fit Index (NFI)			0,94		
Comparartive Fit Index (CFI)			0,97		
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value)			0,07 (0,02)		
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)			0,06		
Validade discriminante					
	LH	**SSE**	**PsyCap**	**PIPM**	**G-P**
LH	(0,94)				
SSE	0,74***	(0,92)			
PsyCap	0,17*	0,26***	(0,74)		
PIPM	0,11†	0,16*	0,47***	(0,89)	
G-P	0,69***	0,58***	0,19**	0,19**	(0,86)

Nota. N= 262; Os valores em entre parênteses mostram a raiz quadrada da variância média extraída. LH: liderança humilde; PsyCap: Capital psicológico; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; G-P: Garra-perseverança do líder; SSE: suporte social-emocional do líder; † p < 0.10; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

6.2. Resultados estudo 2

6.2.1. Análise aos *outliers*

Antes de se proceder às análises de regressão, avaliou-se a existência se *outliers* através de três medidas de diagnóstico: medida de Leverage, distância de Cook, distância de Mahalanobis.

As medidas de diagnóstico foram calculadas tendo por base uma análise de regressão linear múltipla com cinco variáveis independentes (liderança humilde, suporte social-emocional do líder, capital psicológico, garra-perseverança do líder) e a variável dependente prontidão individual para a mudança.

A decisão da exclusão de casos passou pelo cálculo dos pontos de corte para cada uma das medidas e eliminação dos casos quando em duas das três medidas a observação foi considerado *outlier*. Para a medida de Leverage foi considerado o valor de 0,0382[11], para a distância de

[11] Valor calculado com base na formula (2p+2)/n, onde p representa o número de variáveis independentes (4) e n a dimensão da amostra (262) (Altman & Krzwinski, 2016).

Cook[12] o valor de 0,0153 e para a distância de Mahalanobis o valor de 18,467[13]. Com base nesta análise excluíram-se 11 observações, ficando assim com 251.

6.2.2. Análise de correlações

Na tabela 19 podem ser observadas as correlações (de Pearson) entre as variáveis em estudos.

Os resultados da análise de correção mostram que a variável dependente prontidão individual para a mudança correlacionou-se com a liderança humilde ($r = 0,14$; $p<0,05$), o suporte social-emocional do líder ($r = 0,17$; $p<0,05$), o capital psicológico ($r = 0,51$, $p <0,01$) e a garra-perseverança do líder ($r = 0,20$, $p<0,01$).

A variável independente liderança humilde, para além de se associar à prontidão individual para a mudança, associou-se ainda com o suporte social-emocional do líder ($r = 0,77$; $p < 0,01$), com o capital psicológico dos liderados ($r = 0,18$; $p < 0,01$) e com a garra-perseverança do líder ($r = 0,76$, $p < 0,01$). Assim, tal como esperado, os dados mostram que quando a liderança humilde aumenta o suporte social-emocional do líder, o capital psicológico e a prontidão individual para a mudança aumentam (e vice-versa).

Já os mediadores suporte social-emocional do líder e capital psicológico associaram-se também com a garra-perseverança do líder ($r = 0,65$; $p < 0,01$; $r = 0,21$; $p < 0,01$; respetivamente). Os mediadores apresentam ainda uma correlação entre si ($r = 0,28$; $p < 0,01$).

Relativamente às variáveis que caracterizam a amostra, é de notar que o capital psicológico correlacionou-se com a idade ($r = 0,20$; $p < 0,01$), sugerindo que quanto maior a idade maior o capital psicológico (e vice-versa).

Conclui-se também que o género do líder apresenta uma correlação negativa com a liderança humilde ($r = -0,15$, $p < 0,05$), sugerindo assim que as mulheres líderes são avaliadas pelos liderados como mais humildes. Identicamente, o suporte social-emocional do líder e a garra-perseverança do líder apresenta uma correlação negativa com o género do líder ($r = -0,13$, $p < 0,05$; $r = -0,12$, $p < 0,05$; respetivamente).

[12] Valor calculado com base na fórmula 4/n, onde n representa a dimensão da amostra (262) (Altman & Krzwinski, 2016).

[13] Valor retirado da tabela da distribuição do qui-quadrado com p=1% e graus de liberdade (df) = 4 (Hair *et al.*, 2019).

Por fim, o número de anos dos indivíduos na mesma organização associou-se negativamente com a liderança humilde (r = -0,13, p < 0,05), o suporte social-emocional do líder (r = -0,13, p < 0,05) e a garra-perseverança do líder (r = -0,17, p < 0,05).

Tabela 19. Médias, desvios-padrão e correlações bivariadas de Pearson

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. PIPM	4,18	0,84	-								
2. LH	3,91	1,25	0,14*	-							
3. SSE	3,79	1,29	0,17*	0,77**	-						
4. PsyCap	4,24	0,79	0,51**	0,18**	0,28**	-					
5. G-P	4,19	1,26	0,20**	0,76**	0,65**	0,21**	-				
6. Género do liderado [a]	-	-	-0,12	0,01	-0,01	0,11	0,01	-			
7. Idade do liderado	44,17	10,72	0,01	-0,09	-0,11	0,20**	-0,10	0,30**	-		
8. Género do líder [a]	-	-	-0,05	-0,15*	-0,13*	0,08	-0,12*	0,34**	0,06	-	
9. Antiguidade (em anos) da relação de trabalho com o líder	6,86	7,53	0,02	-0,01	0,02	0,13*	-0,02	0,05	0,33**	0,06	-
10. Antiguidade (em anos) na organização	13,25	11,24	-0,09	-0,13*	-0,13*	0,12	-0,17*	0,22**	0,62**	0,07	0,48**

Notas. N=251; [a] 1: Masculino; 0: Feminino; * p < .05; ** p < .01; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; G-P: garra-perseverança do líder.; M: média; DP: desvio-padrão

6.2.3. Análises regressão

Para testar as hipóteses anteriormente propostas recorreu-se à macro PROCESS disponível no IBM SPSS Statistics 28.0. Esta macro (conjunto de comandos previamente programados) permite a testagem de hipóteses mediadoras e moderadoras com variáveis observáveis (Hayes et al., 2017).

A utilização do PROCESS foi considerada apropriada visto que a presente investigação pretendia testar um modelo de mediação paralela com base em variáveis observáveis. Para além disto, com a amostra do presente estudo (n = 251) o teste das hipóteses e modelo através do PROCESS é mais adequado que a testagem através de equações estruturais (Hayes et al., 2017).

Tal como apresentado anteriormente, antes de se proceder à análise foi realizada uma análise fatorial confirmatória de modo a verificar se o modelo em estudo se adequava aos dados da amostra, visto que o PROCESS não oferece nenhuma medida de ajustamento do modelo (Hayes et al., 2017).

Foram ainda testados os pressupostos da regressão linear múltipla uma vez que esta macro utiliza o método dos mínimos quadrados (*ordinary least squares*; OLS) para estimar os parâmetros das regressões lineares (Hayes et al., 2017). No anexo 6 pode-se confirmar que: o valor esperado médio dos resíduos foi zero, os resíduos não estão correlacionados, não existe correlação entre as variáveis independentes e os resíduos, a variância dos resíduos é constante e as variáveis independentes não apresentam correlações fortes. A normalidade dos resíduos não se verificou. No entanto, a regressão linear foi realizada com o método de reamostragem *bootstrapping* corrigindo os desvios da normalidade.

Para explorar as hipóteses anteriormente propostas foram testados diversos modelos, apresentados abaixo.

6.2.4.1. Efeito da liderança humilde e suporte social-emocional do líder na prontidão individual para a mudança

Começou-se por testar o efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional do líder, sem o controlo do capital psicológico ou de outras variáveis (figura 10). Na tabela 20 pode-se observar os resultados do modelo 1.

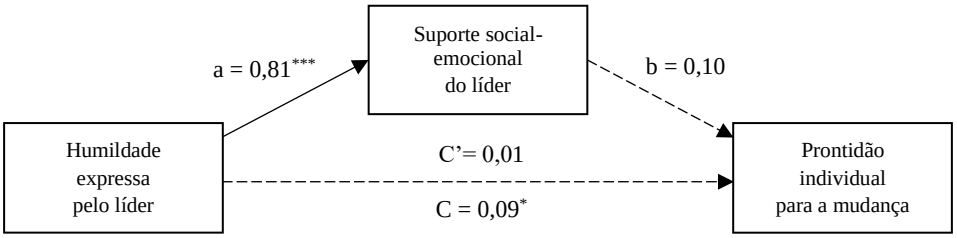


Figura 10. Modelo 1. Efeito mediador do suporte social emocional do líder entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo)

Concluiu-se que o efeito total (efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança sem o suporte social-emocional do líder no modelo) foi significativo (b = 0,09; SE = 0,04; p<0,05; ICI: 0,01, ICS: 0,17), mas que o efeito direto do modelo (efeito da liderança

humilde na prontidão individual para a mudança controlado pelo suporte social-emocional do líder) não foi significativo (b = 0,01; SE = 0,06; p = 0,85; ICI: -0,12, ICS: 0,14).

Relativamente ao efeito indireto, os resultados sugerem que a liderança humilde não tem um efeito indireto na prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional do líder (efeito indireto = 0,08; SE = 0,05; ICI: -0,03, ICS: 0,19). Pois apesar da liderança humilde ter tido um efeito significativo no suporte social-emocional do líder (b = 0,81; SE = 0,04; p<0,001; ICI: 0,73, ICS: 0,90), o suporte social-emocional do líder não teve um efeito significativo na prontidão individual para a mudança (b = 0,10; SE = 0,06; p = 0,12; ICI: -0,03, ICS: 0,22).

Tabela 20. Análises de regressão do modelo 1 (*bias-corrected bootstrap* 95% CI; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS)

	Variável dependente: SSE				**Variável dependente: PIPM**			
	b	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	***b***	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**
Constante	0,03	0,05	0,58	[-0,07; 0,12]	-0,01	0,05	0,83	[-0,10; 0,08]
LH	0,81	0,04	***	[0,73; 0,90]	0,01	0,06	0,85	[-0,12; 0,14]
SSE	-	-	-	-	0,10	0,06	0,12	[-0,03; 0,22]
F	372,7***				3,65**			
R^2	0,5995				0,0286			
Efeito total	0,09	0,04	*	[0,01; 0,17]				
Efeito direto	0,01	0,06	0,85	[-0,12; 0,14]				
Efeito indireto	0,08	0,05	-	[-0,03; 0,19]				

Nota. N = 251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

6.2.4.2. Efeito da liderança humilde e capital psicológico na prontidão individual para a mudança

Idêntico ao modelo anterior, o modelo 2 testa o efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança, mas através do capital psicológico (figura 11). Os resultados estão expostos na tabela 21.

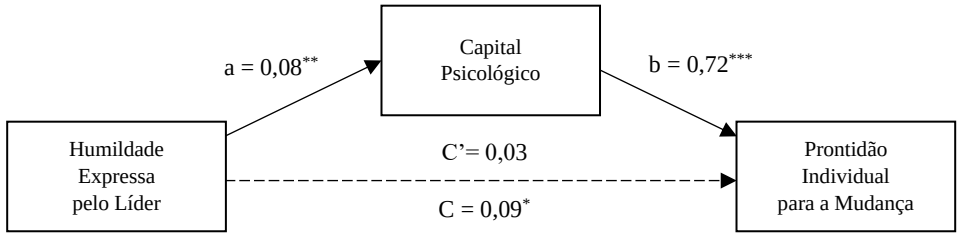


Figura 11. Modelo 2. Efeito mediador do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo)

O efeito total foi significativo (b = 0,09; SE = 0,04; p<0,05; ICI: 0,01, ICS: 0,17) e o efeito direto não foi significativo (b = 0,03; SE = 0,04; p = 0,38; IC: -0,04, ICS: 0,10).

No que diz respeito ao mediador capital psicológico, concluiu-se que este teve um efeito significativo na prontidão individual para a mudança (b = 0,72; SE = 0,08; p<0,001; ICI: 0,56; ICS: 0,88) e que a liderança humilde teve um efeito significativo no capital psicológico (b = 0,08; SE = 0,03; p<0,01; ICI: 0,03, ICS: 0,14).

Relativamente ao efeito indireto da liderança humilde na prontidão individual para a mudança através do capital psicológico concluiu-se que este foi significativo (efeito indireto = 0,06; SE = 0,02; ICI: 0,01, ICS: 0,11). Assim, e visto que o efeito direto não foi significativo, o modelo mostra uma mediação total.

Tabela 21. Análises de regressão do modelo 2 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS)

	Variável dependente: PsyCap				**Variável dependente: PIPM**			
	b	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	***b***	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**
Constante	-0,001	0,03	0,97	[-0,06; 0,06]	-0,01	0,04	0,87	[-0,08; 0,07]
LH	0,08	0,03	**	[0,03; 0,14]	0,03	0,04	0,38	[-0,04; 0,10]
PsyCap	-	-	-	-	0,72	0,08	***	[0,56; 0,88]
F	8,27**				43,96***			
R^2	0,0321				0,2617			
Efeito total	0,09	0,04	*	[0,01; 0,17]				
Efeito direto	0,03	0,04	0,38	[-0,04; 0,10]				
Efeito indireto	0,06	0,02	-	[0,01; 0,11]				

Nota. N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

6.2.4.3. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (paralelo) na prontidão individual para a mudança

O modelo 3 inclui os dois mediadores e testa um modelo de mediação paralela de modo a avaliar se o efeito da liderança humilde na prontidão individual para a mudança é parcialmente mediado pelo suporte social-emocional do líder e o capital psicológico (figura 12).

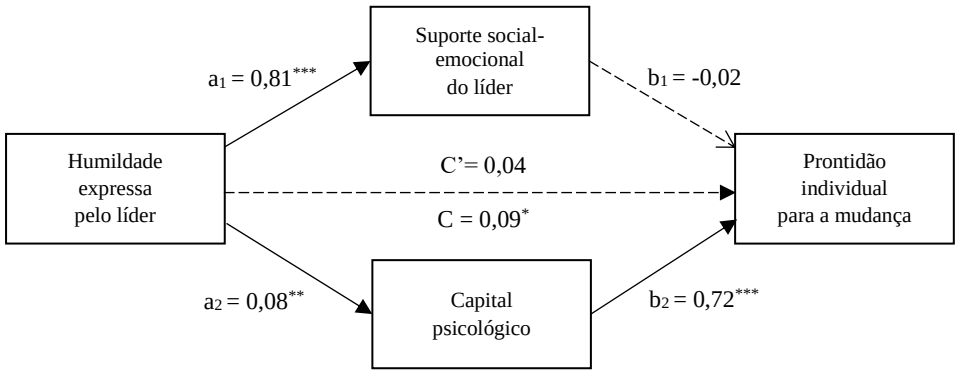


Figura 12. Modelo 3. Mediação paralela do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (sem variáveis de controlo)

Quando se introduz os dois mediadores no modelo o efeito da liderança humilde via capital psicológico prevalece significativo (efeito indireto = 0,06; SE = 0,03; ICI: 0,01, ICS: 0,11). Deste modo, os resultados mostram uma mediação total do capital psicológico (resultados na tabela 22).

Tabela 22. Análises de regressão do modelo 3 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS)

	Variável dependente: SSE				**Variável dependente: PsyCap**				**Variável dependente: PIPM**			
	b	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	***b***	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	***b***	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**
C	0,03	0,05	0,58	[-0,07; 0,12]	-0,001	0,03	0,97	[-0,06; 0,06]	-0,01	0,04	0,88	[-0,08; 0,07]
LH	0,81	0,04	***	[0,73; 0,90]	0,08	0,03	**	[0,03; 0,14]	0,04	0,06	0,43	[-0,07; 0,16]
SSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,02	0,06	0,77	[-0,13; 0,09]
PsyCap	-	-	-	-	-	-	-	-	0,72	0,08	***	[0,56; 0,89]
F	372,7***				8,27**				29,23***			
R^2	0,5995				0,0321				0,26 20			
Efeito Total	0,09	0,04	*	[0,01; 0,17]								
Efeito Direto	0,04	0,06	0,43	[-0,07; 0,16]								
Efeito Indireto (SSE)	- 0,01	0,05	-	[-0,12; 0,09]								
Efeito Indireto (PsyCap)	0,06	0,03	-	[0,01; 0,11]								

Nota. N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

6.2.4.4. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (paralelo) na prontidão individual para a mudança controlado pela garra-perseverança do líder

O modelo 4 testa se os resultados do modelo anterior (de mediação paralela) se mantêm com a introdução da variável de controlo garra-perseverança do líder. Nomeadamente se, perante a variável de controlo, o capital psicológico continua a mediar totalmente a relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança (figura 13). Resultados na tabela 23.

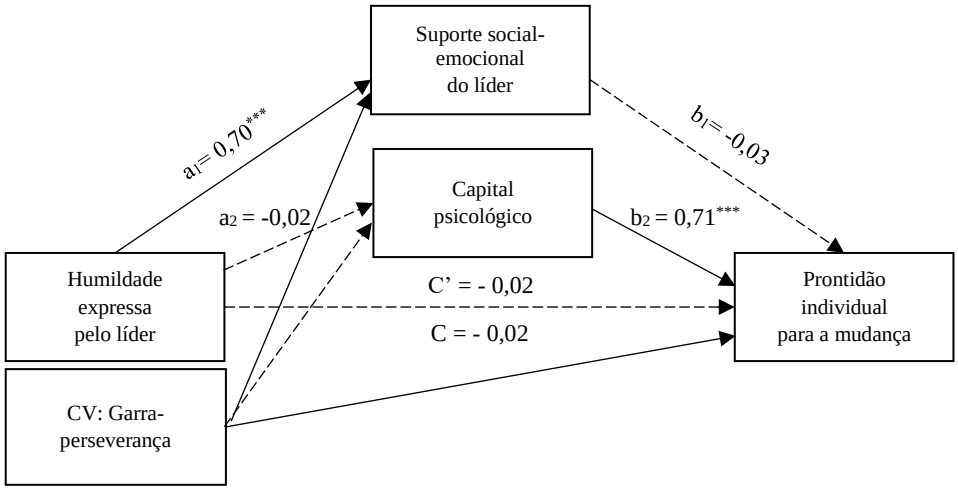


Figura 13. Modelo 4. Mediação paralela do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança (com variáveis de controlo)

Quando se introduz a variável de controlo garra-perseverança do líder o efeito total da liderança humilde deixa de ser significativo (b = -0,02; SE = 0,06; ICI: -0,15, ICS: 0,10). Para além disto, com a inclusão da variável de controlo, a liderança humilde, apesar de continuar a explicar o suporte social-emocional do líder (b = 0,70; SE = 0,06; P<0,001; ICI: 0,58, ICS: 0,83), deixa de ter um efeito significativo no capital psicológico (b = -0,02; SE = 0,07; P = 0,77; ICI: -0,15, ICS: 0,11), fazendo com que o efeito indireto da liderança humilde, através do capital psicológico, na prontidão individual para a mudança deixe de ser significativo (efeito indireto = 0,02; SE = 0,03; ICI: -0,04, ICS: 0,08).

Tabela 23. Análises de regressão do modelo 4 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 4 do PROCESS)

	Variável dependente: SSE				**Variável dependente: PsyCap**				**Variável dependente: PIPM**			
	Efeito (b)	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	**Efeito (b)**	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	**Efeito (b)**	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**
Constante	0,03	0,05	0,56	[-0,07; 0,12]	-0,002	0,03	0,96	[-0,06; 0,06]	-0,01	0,04	0,87	[-0,08; 0,07]
LH	0,70	0,06	***	[0,58; 0,83]	0,02	0,04	0,58	[-0,06; 0,11]	-0,02	0,07	0,77	[-0,15; 0,11]
G-P	0,15	0,07	*	[0,02; 0,28]	0,08	0,04	0,08	[-0,01; 0,17]	0,10	0,06	0.08	[-0,01; 0,22]
SSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,03	0,06	0,61	[-0,14; 0,08]
PsyCap	-	-	-	-	-	-	-	-	0,71	0,08	***	[0,55; 0,87]
F	191,9***				6,01**				22,90***			
R^2	0,6074				0,0457				0,2713			
Efeito Total	-0,02	0,06	0,72	[-0,15; 0,10]								
Efeito Direto	-0,02	0,07	0,77	[-0,15; 0,11]								
Efeito Indireto (SSE)	-0,02	0,05	-	[-0,11; 0,07]								
Efeito Indireto (PsyCap)	0,02	0,03	-	[-0,04; 0,08]								

Notas; N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; G-P: garra/perseverança do líder; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

Em síntese (tabela 24), relativamente ao modelo de mediação paralela (controlado pela garra-perseverança do líder) proposto na presente tese, concluiu-se que a liderança humilde não teve um efeito direto significativo na prontidão individual para a mudança, não se confirmando assim a hipótese 1. Verificou-se também que a liderança humilde teve um efeito significativo no suporte social-emocional do líder (confirmando-se a hipótese 3), mas que o suporte social-emocional do líder não teve um efeito significativo na prontidão individual para a mudança, rejeitando-se a hipótese 2 e, consequentemente, a hipótese 4. Adicionalmente, conclui-se que o capital psicológico teve um efeito significativo na prontidão individual para a mudança, confirmando-se a hipótese 5. No entanto, a liderança humilde não teve um efeito significativo no capital psicológico e, assim, não se confirmou a hipótese 6 e 7. Em consequência do exposto, a hipótese 8 também não obteve suporte nos dados.

Tabela 24. Resultados do modelo teórico proposto no capítulo 4

Hipóteses	Resultado
H1: A liderança humilde está positivamente associada à prontidão individual dos liderados para a mudança	Não confirmado
H2: O suporte social-emocional do líder associa-se positivamente com a prontidão individual para a mudança dos liderados.	Não confirmado
H3: Os líderes humildes adotam mais comportamentos de suporte social-emocional.	Confirmado
H4: A liderança humilde influência a prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional.	Não confirmado
H5: Os liderados com maior capital psicológico revelam maior prontidão individual para a mudança.	Confirmado
H6: A liderança humilde associa-se positivamente com o capital psicológico dos liderados.	Não confirmado
H7: A relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança é mediada pelo capital psicológico dos liderados.	Não confirmado
H8: A relação positiva entre a humildade expressa pelo líder e a prontidão individual para a mudança dos liderados é paralelamente mediada pelo suporte social-emocional que o líder fornece aos liderados e pelo capital psicológico dos liderados, sendo que a relação direta se mantém.	Não confirmado

6.2.4.5. Análises *post hoc*

Após testar-se as hipóteses propostas no capítulo 4, decidiu-se explorar melhor a relação entre os recursos do trabalho (suporte social-emocional do líder) e pessoais (capital psicológico) por se considerar que há motivos teóricos para o fazer. Para além disto, testou-se também a possibilidade de a variável idade dos liderados funcionar como um moderador entre a liderança humilde e o capital psicológico e o capital psicólogo e a prontidão individual para a mudança, visto haver evidências de que a idade dos indivíduos está positivamente correlacionada com o capital psicológico destes. Identicamente, a variável género do líder, por estar possivelmente correlacionada com a liderança humilde, foi testada como um potencial moderador nas relações do modelo em estudo que envolvem a liderança humilde.

6.2.4.5.1. Efeito da liderança humilde, do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (em série) na prontidão individual para a mudança, controlado pela garra-perseverança do líder

Verificou-se que os resultados de estudos anteriores sobre a relação entre recursos pessoais (como o capital psicológico) e recursos do trabalho (como o suporte social) são contraditórios. A literatura mostra que os recursos pessoais medeiam a relação entre recursos do trabalho e

work engagement (Ahmed et al., 2017; Xanthopoulou et al., 2007). É aceite que um aumento nos recursos do trabalho faz com que os indivíduos se sintam mais capazes de desenvolver as suas tarefas e, por conseguinte, de desenvolver maiores níveis, por exemplo, de autoeficácia e otimismo (Xanthopoulou et al., 2007). No entanto, uma relação inversa é também plausível. Indivíduos com mais recursos pessoais são capazes de obter mais recursos do trabalho. Por exemplo, sabe-se que os recursos do trabalho mediam a relação entre recursos pessoais e work engagement (Kotze, 2018; Xanthopoulou et al., 2007). Para além disto, em estudos anteriores verifica-se que a relação entre recursos pessoais e recursos do trabalho pode estar mutuamente relacionada (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopoulou et al., 2009). Os recursos pessoais podem ser promovidos pelos recursos do trabalho, mas também podem determinar a maneira como as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho no que diz respeito aos recursos do trabalho que têm ao seu dispor (Xanthopoulou et al., 2009).

Perante a incerteza da direção da relação entre recursos pessoais e recursos do trabalho, mas partindo das evidências sobre a relação entre estas duas variáveis, realizou-se uma análise post-hoc aos dados. Fundamentado na teoria da conservação dos recursos (explicada em mais detalhe na discussão dos resultados no capítulo 7), considerou-se que a influência da liderança humilde na prontidão individual para a mudança poderia ser explicada através de um modelo de mediação em série, mais concretamente, através da influência que o construto da liderança humilde tem no construto do suporte social-emocional do líder e que este último tem no construto do capital psicológico (figura 14).

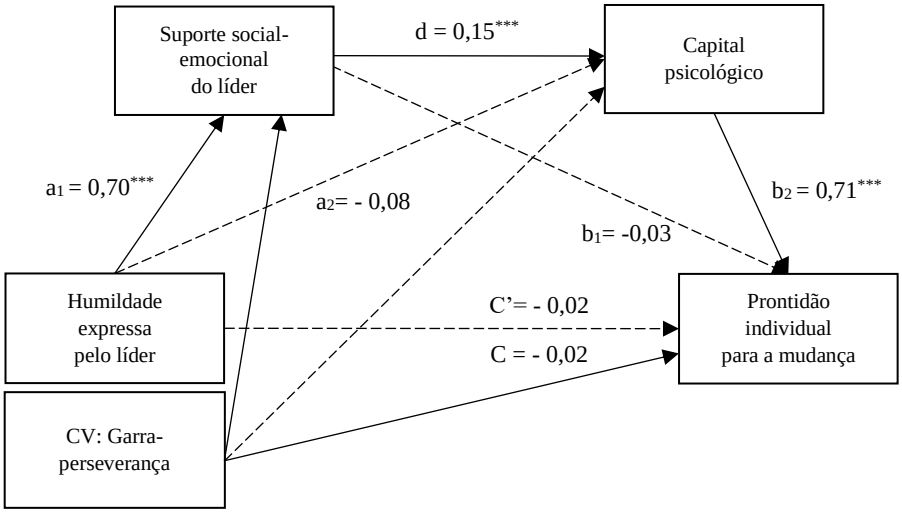


Figura 14. Modelo5. Mediação em série do suporte social emocional do líder e do capital psicológico entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança controlado pela garra-perseverança do líder

Relativamente ao modelo de mediação em série, os resultados (na tabela 25) revelaram um efeito indireto significativo (controlado pela garra-perseverança do líder) da liderança humilde na prontidão individual para a mudança através do suporte social-emocional do líder e do capital psicológico (b = 0,07, SE = 0,03; ICI: 0,03, ICS: 0,13).

Tabela 25. Análises de regressão do modelo 5 (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 6 do PROCESS

	Variável dependente: SSE				**Variável dependente: PsyCap**				**Variável dependente: PIPM**			
	Efeito (b)	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	**Efeito (b)**	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**	**Efeito (b)**	**Erro-Padrão**	***p***	**Intervalo de confiança [ICI - ICS]**
Constante	0,03	0,05	0,56	[-0,07; 0,12]	-0,01	0,03	0,86	[-0,07; 0,06]	-0,01	0,04	0,87	[-0,08; 0,07]
LH	0,70	0,06	***	[0,58; 0,83]	-0,08	0,05	0,12	[-0,18; 0,02]	-0,02	0,07	0,77	[-0,15; 0,11]
G-P	0,15	0,07	*	[0,02; 0,28]	0,06	0,04	0,21	[-0,03; 0,15]	0,10	0,06	0,08	[-0,01; 0,22]
SSE	-	-	-	-	0,15	0,04	***	[0,07; 0,23]	-0,03	0,06	0,61	[-0,14; 0,08]
PsyCap	-	-	-	-					0,71	0,08	***	[0,55; 0,87]
F	191,9***				8,09***				22,90***			
R^2	0,6074				0,0895				0,2713			
Efeito Total	-0,02	0,06	0,72	[-0,14; 0,10]								
Efeito Direto	-0,02	0,07	0,77	[-0,15; 0,11]								
Efeito Indireto (LH→SSE →PIPM)	-0,02	0,05	-	[-0,11; 0,07]								
Efeito Indireto (LH→ PsyCap →PIPM)	-0,06	0,04	-	[-0,14; 0,02]								
Efeito Indireto (LH→SSE→ PsyCap→PIPM)	0,07	0,03	-	[0,03; 0,13]								

Notas; N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; G-P: garra/perseverança do líder; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

6.2.4.5.2. Efeito moderador da idade dos liderados e género do líder

Relativamente à idade dos liderados, apesar de alguns estudos concluírem que a idade não está associada ao capital psicológico (Avey, 2014; Bouckenooghe et al., 2015; Liao & Liu, 2015), outros mostram que estas variáveis estão positivamente correlacionadas (Arnold & Rigotti, 2021; Baron et al., 2016). Também, Baron et al. (2016) verificaram que a idade moderava a relação entre capital psicológico e o grau em que os indivíduos avaliam as situações da vida como stressantes, sendo que quanto maior a idade, mais forte é a relação negativa entre stress percebido e capital psicológico. No presente estudo verificou-se também que a idade dos liderados estava positivamente correlacionada com o capital psicológico dos liderados (r = 0,20;

p < 0,01). Tendo em conta estas evidências, testou-se um modelo de moderação entre a liderança humilde e o capital psicológico, e entre o capital psicológico e a prontidão individual para a mudança.

Na tabela 26 pode-se constatar que tanto a interação entre a liderança humilde e a idade (b = -0,002, SE = 0,003; p = 0,56; ICI: -0,01, ICS: 0,03), como a interação entre o capital psicológico e a idade (b = 0,004, SE = 0,01; p = 0,57; ICI: -0,01, ICS: 0,02) não foram significativas, indicando que a idade não modera nenhuma das relações.

Tabela 26. Efeito moderador da idade do liderado (*bias-corrected bootstrap*; 5000 reamostragens; modelo 1 do PROCESS)

(Variável dependente: PsyCap)	***Efeito (b)***	***Erro-Padrão***	***p***	**Intervalo de confiança [**ICI - ICS**]**
C	-0,46	0,13	**	[-0,72; -0,20]
LH	0,16	0,12	0,19	[-0,08; 0,39]
Idade do liderado	0,01	0,002	**	[0,005; 0,02]
LH * Idade do liderado	-0,002	0,003	0,56	[-0,01; 0,03]
F	7,18			
R^2	0,0802			
(outcome: PIPM)				
C	0,27	0,17	0,12	[-0,07; 0,61]
PsyCap	0,58	0,32	0,07	[-0,05; 1,21]
Idade do liderado	-0,01	0,003	0,10	[-0,01; 0,001]
PsyCap * Idade do liderado	0,004	0,01	0,57	[-0,01; 0,02]
F	30,23			
R^2	0,2685			

Notas; N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança dos liderados; ICI: intervalo de confiança inferior; ICS: intervalo de confiança superior

No que diz respeito ao género do líder, verifica-se na literatura evidências de que o género feminino é percecionado pelos liderados como mais humilde. Por exemplo, o estudo qualitativo de Owens & Hekman (2012) destaca como os entrevistados reconhecem a ideia de que líderes femininas não humildes poderiam ser vistas de forma negativa enquanto líderes masculinos não humildes têm mais chances de ver vistos como corajosos, confiantes, competentes e fortes. Estudos quantitativos têm verificado também maiores níveis de humildade expressa entre as mulheres (Li et al., 2019; Rego et al., 2017). No mesmo sentido, a presente investigação concluiu que o género do líder (codificado como: 1 masculino; 0 feminino) correlacionou-se negativamente com a liderança humilde (r = -0,17, p<0,05), mostrando que as mulheres foram avaliadas pelos liderados como mais humildes. Assim, avaliou-se se o género do líder pode moderar a relação entre: (1) a liderança humilde e suporte social-emocional do líder; (2) a

liderança humilde e o capital psicológico; (3) a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança. Os resultados mostram que nenhuma das moderações é significativa (tabela 27).

Tabela 27. Efeito moderador do género do líder (bias-corrected bootstrap; 5000 reamostragens; modelo 1 do PROCESS)

(Variável dependente: SSE)	***Efeito (b)***	***Erro-Padrão***	***p***	**Intervalo de confiança [baixo-alto]**
C	0,04	0,07	0,59	[-0,11; 0,19]
LH	0,82	0,07	***	[0,68; 0,95]
Género do líder	-0,03	0,10	0,79	[-0,22; 0,16]
LH * Género do líder	-0,01	0,09	0,92	[-0,18; 0,16]
F	123,29***			
R^2	0,5996			
(outcome: PsyCap)				
C	-0,08	0,05	0,12	[-0,17; 0,02]
LH	0,12	0,05	**	[0,03; 0,21]
Género do líder	0,12	0,06	0,06	[-0,004; 0,25]
LH * Género do líder	-0,05	0,06	0,35	[-0,17; 0,06]
F	4,17**			
R^2	0,0482			
(outcome: PIPM)				
C	0,02	0,07	0,74	[-0,12; 0,16]
LH	0,06	0,07	0,34	[-0,07; 0,19]
Género do líder	-0,05	0,09	0,61	[-0,23; 0,14]
LH * Género do líder	0,04	0,08	0,64	[-0,13; 0,21]
F	1,75			
R^2	0,0208			

Notas; N=251; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001; C: constante; LH: liderança humilde; SSE: suporte social-emocional do líder; PsyCap: capital psicológico dos liderados; PIPM: prontidão individual para a mudança

6.2.3. Breve discussão dos resultados do estudo 2

O estudo de corte transversal, ao incluir variáveis mediadoras, permitiu explorar melhor a relação entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança, tendo-se chegado às seguintes conclusões.

Relativamente à relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança, os resultados permitem corroborar as conclusões do estudo experimental. Primeiro, o estudo de corte transversal mostra que existe um efeito total (quando não há mediadores no modelo) significativo da liderança humilde na prontidão individual para a mudança, bem como uma correlação positiva entre estas duas variáveis. Isto confirma a relação positiva encontrada no estudo experimental. No entanto, tanto a correlação encontrada, como o efeito total foram fracos, sendo que quando se consideram outras variáveis, os dados mostram que o efeito da

liderança humilde na prontidão individual para a mudança não é direto, mas sim indireto. Assim, pode-se concluir que a relação de causalidade encontrada no estudo experimental acontece pelo menos por via de outras variáveis. Nomeadamente, o estudo 2 mostra que a relação indireta entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança acontece através de uma mediação em série, e não paralela como inicialmente proposto: é o efeito da liderança humilde no suporte social-emocional dos liderados que facilita o desenvolvimento do capital psicológico destes e, como resultado, a prontidão individual para a mudança dos mesmos. O estudo 2 mostra também que nem a idade dos liderados ou o género do líder moderam os efeitos encontrados.

Capítulo 7. Discussão geral dos resultados e considerações finais

7.1. Discussão geral dos resultados

Investigações anteriores ainda não tinham explorado empiricamente a influência que a liderança humilde poderia ter nas atitudes dos liderados perante a mudança, nomeadamente na prontidão individual para a mudança destes.

Os nossos resultados mostram que a liderança humilde influencia de forma positiva a prontidão dos liderados para a mudança. Esta contribuição é importante para reforçar afirmações teóricas que têm sido feitas sobre a liderança humilde. Por exemplo, Vera & Rodriguez-Lopez (2004) consideraram a humildade nas organizações como uma virtude capaz de proporcionar a estas uma vantagem competitiva sustentável. Um dos mecanismos que pode levar as organizações a alcançar esta vantagem é a capacidade das mesmas de se adaptarem no longo prazo, sendo fundamental a prontidão dos indivíduos para a mudança. O nosso estudo reforça também a ideia defendida por Owens & Hekman (2012), de que a dificuldade das empresas se adaptarem aos ambientes em constante mudança poderia residir em líderes que expressam comportamentos opostos aos da liderança humilde. Nomeadamente, na pouca abertura à aprendizagem com os outros, na dificuldade em ouvir e reconhecer as contribuições de terceiros e no excesso de confiança dos líderes nas suas próprias capacidades.

Investigações anteriores mostram também que a prontidão individual para a mudança pode ser aumentada em contextos onde os indivíduos têm elevado capital psicológico (Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015), não têm intenções de abandonar a organização (Gigliotti et al., 2019) ou ainda quando os liderados confiam no líder (Thakur & Srivastava, 2018). Estas evidencias reforçam a relação encontrada entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança, uma vez que a liderança humilde explica todas estas variáveis (Nguyen et al., 2020; Owens et al., 2013; Qian et al., 2020; Wang et al., 2018; Yang et al., 2019). Para além disto, este estudo reforça também a ideia de que determinados comportamentos dos líderes podem influenciar a prontidão dos liderados para a mudança de forma positiva, como os comportamentos associados à liderança democrática, *laissez-fair* (Katsaros et al., 2020), ética (Metwally et al., 2019), transformacional (Peng et al., 2021) e autêntica (Bakari et al., 2017). Esta investigação acrescenta a estes estudos sugerindo que a liderança humilde terá também um efeito positivo.

A nossa investigação mostra também que a liderança humilde não afeta a prontidão individual para a mudança de forma direta, mas sim indireta, sugerindo que os comportamentos adotados

pela liderança humilde criam as condições essenciais, permitindo aos liderados acumular um conjunto de recursos, que os leva a estar mais prontos para mudar. Com base na teoria da conservação dos recursos, hipotetizou-se que os recursos do trabalho (nomeadamente o suporte social-emocional do líder) e os recursos pessoais (nomeadamente o capital psicológico dos liderados) seriam variáveis mediadoras importantes na relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança.

Os resultados do estudo de corte transversal sustentaram a hipótese que estabelecia que quanto maior a humildade expressa pelo líder maior seriam os níveis de suporte social-emocional do líder (hipótese 3). A verificação desta hipótese reforça a ideia de que líderes humildes podem ser capazes de fornecer maior suporte social-emocional aos liderados, por pelo menos dois motivos. Primeiro, porque são hábeis a manter relações mais estáveis e de confiança mútua com os liderados (Bharanitharan et al., 2019; Owens & Hekman, 2012). Segundo, porque estimulam os liderados a procurarem suporte social (Tuan et al., 2021) ao serem capazes de criar ambientes de confiança, tolerância e de estimular a segurança psicológica dos liderados (Hu et al., 2017; Owens & Hekman, 2012; Qian et al., 2022).

O estudo de corte transversal confirmou também a relação entre capital psicológico e prontidão individual para a mudança, ao demonstrar que quanto maior o capital psicológico maior a prontidão individual para a mudança (hipótese 5). Isto, é coerente com os estudos anteriores que concluem que indivíduos com maior capital psicológico estão mais dispostos a enfrentar a mudança (Rabenu *et al*., 2017) e têm maiores níveis de prontidão individual para a mudança (Kirrane *et al*., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015). Posto isto, pode-se concluir que quando os indivíduos têm esperança de que conseguirão alcançar os objetivos, que têm a capacidade de os alcançar (autoeficácia), que veem o futuro com otimismo, principalmente em momentos mais conturbados, e que são capazes de ultrapassar falhas, conflitos ou novos desafios (resiliência) estão mais prontos para mudar.

Apesar de verificadas as hipóteses anteriores, o caminho que leva a liderança humilde a influenciar a prontidão individual para a mudança não foi aquele que se propôs inicialmente. Esperava-se que tanto os recursos pessoais (capital psicológico) como os recursos do trabalho (suporte social-emocional do líder) fossem, por si só, mecanismos pelos quais a liderança humilde poderia aumentar os níveis de prontidão individual para a mudança dos liderados. No entanto, os resultados do estudo apontaram para que o suporte social-emocional do líder e o capital psicológico não tenham um efeito significativo na mediação entre liderança humilde e

prontidão individual para a mudança. Isto porque, apesar de se ter confirmado que a liderança humilde influenciava positivamente o suporte social-emocional do líder, o suporte social-emocional do líder não teve um efeito estatisticamente significativo na prontidão individual para a mudança (não tendo se confirmado a hipótese 2). E, apesar de se ter concluído que o capital psicológico aumentou a prontidão individual para a mudança, a liderança humilde não teve um efeito estatisticamente significativo no capital psicológico (não se confirmando a hipótese 6).

Estes resultados são heterodoxos. Primeiro, porque estudos anteriores concluem que o suporte social do líder é um recurso capaz de influenciar positivamente as atitudes dos funcionários perante a mudança (Fuchs & Prouska, 2014; Guidetti *et al*., 2018; Van Emmerik *et al*., 2009). Segundo, porque é referido na literatura que a liderança humilde aumenta o capital psicológico dos liderados (Qian *et al*., 2020; Rego *et al*., 2017; Rego *et al*., 2019; Y. Wang *et al*., 2018b). Os resultados do estudo de corte transversal levaram-nos a refletir sobre a relação entre recursos do trabalho (como o suporte social-emocional) e recursos pessoais (como o capital psicológico) e como esta influencia resultados importantes dentro das organizações (como a mudança).

Numa análise *post-hoc*, verificou-se que o suporte social-emocional do líder (recurso do trabalho) e o capital psicológico dos liderados (recurso pessoal), nesta ordem, mediavam a relação entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança. Ou seja, a liderança humilde, ao aumentar o suporte social-emocional dos liderados, aumenta o capital psicológico dos mesmos, o que por sua vez aumenta a respetiva prontidão individual para a mudança. Os resultados desta análise colocam os recursos do trabalho como um antecedente dos recursos pessoais na relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança.

O efeito do suporte social-emocional do líder como antecedente do capital psicológico dos liderados é consistente com estudos anteriores. Por exemplo, a literatura mostra que suporte social fornecido pela família, professores e colegas aumenta a performance, o bem-estar e a melhor conduta dos estudantes através do capital psicológico (Siu *et al*., 2021). Outras investigações mostram ainda que o suporte do supervisor tem um efeito indireto (via capital psicológico) na *performance* no trabalho (Liu, 2013) e que os funcionários que percebem o clima das suas organizações como mais apoiante, manifestam níveis mais altos de capital psicológico e, por conseguinte, maior desempenho no trabalho (Luthans *et al*., 2008). Para além disto, os resultados encontrados reforçam e enquadram-se na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018).

Primeiro, a conclusão de que uma mediação em série é um mecanismo mais robusto do que uma mediação simples para explicar a relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança evidencia a noção da "caravana de recursos" (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018). De acordo com a teoria da conservação dos recursos, os recursos não existem de forma isolada, mas sim num conjunto de recursos que se correlacionam entre si, sendo que o efeito preditivo de um dado recurso pode ser explicado por outros recursos. De acordo com a teoria, os recursos "viajam em pacotes, ou caravanas, tanto para os indivíduos como para as organizações" (Hobfoll et al., 2018, p. 107).

Segundo, a consideração do suporte social-emocional do líder como um antecedente do capital psicológico é sustentado pelo conceito de *caravan passageways*. A "passagem de caravanas" representa as condições do ambiente organizacional que "sustentam, promovem, enriquecem e protegem" ou que "prejudicam, minam, obstruem ou empobrecem" a "caravana de recursos" dos indivíduos (Hobfoll, 2011, p. 119). Ainda que os indivíduos, por si só, com base nas suas habilidades e esforços consigam desenvolver e manter o seu reservatório de recursos, o contexto organizacional desempenha um papel importante na promoção e sustentação dos recursos (Hobfoll, 2011; Hobfoll et al., 2018). Por outras palavras, o contexto organizacional pode traduzir-se nos recursos do trabalho; isto é, nos recursos contextuais, externos aos indivíduos, que residem no contexto social da organização, como o suporte social-emocional fornecido pelo líder. Recentemente, Tsalits et al. (2022) verificaram que indivíduos que expressam uma maior estabilidade emocional estão mais aptos a desenvolver outros recursos, o que reforça o conceito da "passagem de caravanas", bem como os resultados encontrados neste estudo.

Posto isto, a análise *post-hoc* permitiu-nos concluir que a liderança humilde exerce uma influência indireta na prontidão individual para a mudança através do aumento do suporte social-emocional do líder e do consequente aumento no capital psicológico dos liderados.

No estudo de corte transversal avaliou-se ainda o papel moderador da idade dos liderados e do género do líder. Apesar da idade dos liderados estar positivamente correlacionada com o capital psicológico destes e o género do líder estar negativamente correlacionado com a liderança humilde (sendo as mulheres avaliadas como mais humildes), nenhuma destas variáveis sociodemográficas moderou alguma relação no modelo analisado. Estudos anteriores, apesar de reportarem correlações entre estas variáveis no mesmo sentido daquela encontradas neste estudo, não costumam considerá-las como potenciais moderadoras. Neste sentido, este estudo

reforça as evidências de que o género dos indivíduos ou a idade destes não afeta de forma significativa os efeitos da liderança humilde.

Por fim, importa discutir também a elevada correlação encontrada no estudo de corte transversal entre a liderança humilde, liderança transformacional e confiança no líder. De facto, não se verificou validade discriminante entre estes três construtos, resultado que constitui uma limitação ao estudo, mas que pode resultar de vários fatores.

Primeiro, se por um lado se pode assumir que teoricamente existem diferentes tipos de líder, por outro lado, existem também diferentes perceções por parte dos liderados dos vários tipos de líder. A questão que se coloca é se as perceções dos liderados vão ao encontro daquilo que teoricamente são os diferentes estilos de liderança ou se há uma tendência para os liderados percecionarem os líderes de uma forma mais geral, ou seja, agrupando diferentes estilos de liderança, ou até, no limite, dividindo apenas em duas categorias: líder bom e líder mau. A ideia de que os diferentes estilos de liderança descritos na teoria são difíceis de avaliar de forma objetiva não é nova. Por exemplo, Frone *et al*. (1986) refere que "*as funções de gestão ou liderança têm sido descritas como multidimensionais e difíceis de descrever ou avaliar objetivamente*" (p. 454). É consensual também a ideia de que este problema pode ser descrito pelo efeito de halo (Frone *et al*., 1986). Este efeito é definido como a incapacidade de um determinado indivíduo em avaliar aspetos conceptualmente distintos e potencialmente independentes de, por exemplo, diferentes comportamentos de outro indivíduo (Saal *et al*., 1980). A avaliação de terceiros com base em diferentes traços, parece ser afetada pela tendência que os indivíduos têm em pensar nas pessoas no geral, como boas ou más, e avaliar diferentes características com base nesses sentimentos (Thorndike, 1920). Com base nisto, sabe-se que quanto maior o efeito de halo, maior será a correlação entre os diferentes estilos de liderança (Behrendt *et al*., 2017). Assim, é possível que a elevada correlação encontrada entre os construtos da liderança humilde, liderança transformacional e confiança no líder seja causado por este efeito de halo. A avaliação dos liderados a diferentes características/comportamentos do líder pode estar a ser influenciada pela perceção geral de gostar ou não do líder (*likeability*), levando a que os liderados avaliem o líder da mesma maneira nos itens que estes consideram que representa um líder bom, e vice-versa.

Outra possível causa pode advir do facto de os dados sobre estes três construtos terem sido recolhidos no mesmo momento do tempo através da mesma fonte, originando o problema do método comum (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012). Apesar de se ter tentado prever

este problema com a separação *proximal* da avaliação da liderança humilde e da liderança transformacional através de *filler items* (Podsakoff et al., 2012). Assim, não é claro até que ponto os construtos são diferentes, mas não se conseguiu avaliar essas diferenças pela forma como foram medidos (mesma pessoa no mesmo tempo), ou se não há de facto diferenças significativas entre os construtos.

Esta questão remete-nos para o possível terceiro motivo pelo qual não se verificou validade discriminante entre os construtos. De facto, pode-se dar o caso de existir uma grande redundância entre os construtos, ainda que consideremos que este seja o motivo menos provável. Apesar de na grande maioria dos estudos sobre liderança humilde não ser incluída a liderança transformacional ou a confiança no líder como controlo, os poucos estudos que o fizeram, verificaram validade discriminante entre os construtos da liderança humilde e liderança transformacional (Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2016; Qian et al., 2022; Hu et al., 2017) e da liderança humilde e confiança no líder (Wang et al., 2019).

7.2. Limitações e estudos futuros

No que diz respeito ao estudo experimental, apesar deste ser robusto ao nível da validade interna e permitir o estabelecimento de uma relação de causalidade entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança, os resultados devem ler lidos à luz das seguintes limitações. Em primeiro lugar, e tal como já mencionado, o estudo experimental com cenários não permite medir a real prontidão individual para a mudança dos participantes, mas sim a prontidão que os participantes esperariam ter perante determinado líder (descrito num dos três cenários). Estudos futuros podem replicar o presente estudo experimental, mas em contexto laboratorial com, por exemplo, *role play* com diferentes tipos de líder e com a avaliação real da prontidão individual para a mudança dos participantes.

Para além disto, o estudo experimental só explora a relação entre duas variáveis e não considera a influência de mecanismos de mediação e de variáveis de controlo. Apesar do estudo de corte transversal desenvolvido ter também investigado a relação entre liderança humilde e a prontidão individual para a mudança e de ter-se introduzido variáveis mediadoras e de controlo (e assim colmatar algumas das limitações do estudo experimental), mais estudos são necessários para se compreender em que medida e como a liderança humilde pode ajudar os indivíduos a ter atitudes mais positivas perante a mudança.

Especificamente sobre o estudo de corte transversal, a mediação em série verificada (ou seja, a influência da liderança humilde na prontidão individual para a mudança através do efeito positivo no suporte social-emocional do líder e, consequentemente, no capital psicológico) pode estar, em parte, inflacionada pelo facto dos dados sobre as variáveis mediadoras (suporte social-emocional do líder e capital psicológico) e da variável dependente (prontidão individual para a mudança) terem sido recolhidos no mesmo momento do tempo com base na mesma fonte. Dada a forma como foram recolhidos os dados e ao potencial problema da variância do método comum não pode ser estabelecido com total confiança uma direção e causalidade entre as variáveis. Objetivamente, esta é uma limitação comum a todos os estudos com dados *cross-sectional* sendo que no presente estudo foram tidos cuidados para minimizar esta limitação. Especificamente, todas as relações propostas foram baseadas em referenciais teóricos e em estudos anteriormente realizados, trazendo robustez às mesmas. Para além disto, foram seguidas algumas das recomendações de Podsakoff et al. (2012) para minimizar o problema da variância do método comum, nomeadamente, a recolha dos dados sobre a variável independente num momento diferente do tempo das restantes variáveis, a construção cuidadosa dos questionários e a realização do teste de Harman, que mostrou que a variância do método comum não seria um grande problema nos dados recolhidos. Ainda assim, investigações futuras podem responder melhor a este problema recolhendo os dados de cada uma das variáveis em estudo em momentos diferentes do tempo ou testando todo o modelo através de metodologias experimentais ou estudos longitudinais.

Outra das limitações, já mencionada e discutida, diz respeito ao facto de não se ter conseguido distinguir a liderança humilde, da liderança transformacional, da confiança no líder. Consideramos que estudos futuros devem considerar de forma mais frequente, como variáveis de controlo, outros construtos de liderança relevantes para os modelos em análise, de modo a estabelecer-se com mais certezas a diferença entre estes. Para além disto, sugerimos também que os dados sobre os diferentes construtos de liderança sejam obtidos de fontes diferentes, visto que a falta de validade discriminante pode ser consequência da dificuldade das pessoas em avaliar características diferentes do líder por motivos de simpatia (efeito de halo) ou ainda pelo problema do método comum. Importa mencionar que na presente investigação não foi possível obter os dados de diferentes fontes pelo nível da nossa análise ser o individual.

Outra limitação diz respeito à avaliação do construto da prontidão individual para a mudança no estudo de corte transversal. Após a análise fatorial confirmatória ao construto, verificou-se que o item correspondente à dimensão das crenças sobre a mudança não obteve validade

fatorial, o que nos levou a eliminar esta dimensão. Uma forte explicação para este resultado advém do facto de os três itens que compõem esta dimensão estarem escritos na negativa (*reverse coding*), facto que está descrito como potencialmente problemático (Merritt, 2012; Barnette, 2000). Estudos futuros devem repensar a avaliação da prontidão individual para a mudança com base neste tipo de itens, isto porque os benefícios da utilização de itens escritos na negativa (como o maior controlo sobre a atenção dos participantes à leitura do questionário) podem não ser superiores ao custo de perda de informação. Por exemplo, Schmitt & Stults (1985) mostram como com apenas 10% dos respondentes a responderem de forma inconsistente nos itens reversos é suficiente para que na análise de componentes principais uma nova (isto é, diferente) dimensão surja.

É também importante destacar alguns aspetos relativamente aos procedimentos da análise dos dados (no estudo de corte transversal). De modo a reduzir a variância do método comum optou-se por recolher os dados em dois momentos do tempo diferentes, o que implicou um processo mais dispendioso e, no final, numa amostra mais pequena. Amostras reduzidas limitam o usa da análise por equações estruturais, tendo-se optado assim pela utilização do PROCESS. No entanto, é importante reconhecer que o PROCESS não tem em conta o erro das medidas, constituindo uma limitação aos resultados. Assim, é recomendável que estudos futuros que optem por recolher os dados em vários momentos do tempo, consigam fazê-lo sem comprometer o número de participantes no estudo. Cientes da difícil gestão destas duas variáveis, sugerimos que os dados possam ser todos recolhidos no mesmo momento do tempo, criando-se incentivos para que os participantes respondam de forma mais cuidadosa aos diferentes itens do questionário. Pode-se, por exemplo, oferecer aos participantes um relatório personalizado (gerado automaticamente após o preenchimento do questionário) que mostra os níveis de capital psicológico que as pessoas obtiveram com as suas respostas, comparando estes com a média da população e oferendo um breve texto que explique o significado de capital psicológico, a sua importância e sobre como este construto pode ser desenvolvido.

Por fim, os resultados dos dois estudos estão limitados às amostras recolhidas em Portugal. Investigações futuras devem avaliar estes resultados noutros contextos culturalmente distintos. Para além de sugerirmos que estudos futuros corroborem as hipóteses propostas na presente tese com uma melhoria nos procedimentos metodológicos, sugerimos também que investigações futuras desenvolvam alguns aspetos do modelo teórico proposto.

Primeiro, daquilo que é o nosso conhecimento, este estudo é o primeiro a relacionar a liderança humilde à prontidão individual para a mudança, pelo que evidentemente mais estudos são necessários nesta direção. Tal como mostrado na revisão da literatura, há uma grande diversidade de fatores que têm impacto na prontidão individual para a mudança, bem como uma diversidade grande de resultados que a liderança humilde é capaz de influenciar, especificamente ao nível dos liderados e equipas. Assim, apesar de termos proposto que a influencia da liderança humilde na prontidão individual para a mudança seria através de recursos do trabalho e pessoais, acreditamos que existam outros mecanismos pelo qual esta influência pode acontecer. Por exemplo, através do maior envolvimento dos liderados nos processos de planeamento da mudança, do aumento do bem-estar no trabalho ou ainda do aumento da justiça interacional e procedimental.

Para além disto, estudo futuros devem também explorar variáveis de contingência que possam funcionar como neutralizadores ou facilitadores da relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança. Por exemplo: até que ponto determinados traços pessoais mais estáveis dos indivíduos tornam esta relação mais forte ou fraca. Por fim, sugerimos também que a relação entre os vários tipos de recursos continue a ser explorada. Nesta tese concluímos que os recursos do trabalho constituem um antecedente dos recursos pessoais. No entanto, aceitamos que os argumentos que estabelecem o oposto poderão também ser válidos. Mais estudos a este respeito não necessários para uma melhor compreensão sobre como as organizações podem desenvolver cada um destes recursos, tão crucias em diversas variáveis de interesse para as organizações, nomeadamente nas atitudes dos trabalhadores perante a mudança.

7.3. Implicações teóricas

A presente tese contribui para a literatura em diferentes aspetos. Primeiro, ao debruçarmo-nos sobre a temática da prontidão individual para a mudança, reforçamos o conjunto de investigações (por exemplo: Gigliotti et al., 2019; Holt et al., 2007b; Rafferty et al., 2013; Vakola, 2014) que consideram a prontidão individual para a mudança um fator-chave nos processos de mudança organizacional, uma variável considerada cada vez mais relevante para a sobrevivência das empresas num contexto de cada vez maior volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Millar et al., 2018). Segundo, esta investigação, ao analisar a influência da liderança humilde na prontidão individual para a mudança, contribui para os

poucos estudos (Bakari et al., 2017; Katsaros et al., 2020; Metwally et al., 2019; Peng et al., 2021) que identificam a liderança como um importante antecedente deste fator. Nomeadamente, daquilo que é o nosso conhecimento, este estudo é o primeiro a considerar a liderança humilde, em particular, como um antecedente da prontidão individual para a mudança, preenchendo este *gap* na literatura.

Outra importante contribuição é a análise que o estudo faz aos mecanismos pelos quais a liderança humilde influencia a prontidão individual para a mudança. Sob o enquadramento teórico da teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) o presente estudo reforça o efeito que a liderança humilde tem no aumento dos recursos dos seus liderados ao considerar o suporte social-emocional e o capital psicológico como mecanismos mediadores, acrescentado assim aos estudos que visam compreender os mecanismos gerais através dos quais a liderança humilde exerce a sua influência (Nielsen & Marrone, 2018); e em particular, aos estudos que colocam a liderança humilde como um antecedente dos recursos que os indivíduos estes têm à sua disposição (por ex.: Ali et al., 2020; Ma et al., 2020; Qian et al., 2022; Qian et al., 2020). Especificamente, sobre o mediador suporte social-emocional, é possível que este estudo seja o primeiro a considerar que os comportamentos associados à liderança humilde possam influenciar os liderados a percecionar este tipo de líderes como alguém capaz de fornecer suporte social-emocional. Isto é também uma importante contribuição para a literatura que se tem dedicado a compreender como os recursos dos indivíduos podem ser aumentados (como a teoria da conservação dos recursos e o modelo do *Job Demands-Resources*; Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll et al., 2018). Os nossos resultados reforçam as investigações que têm considerado a liderança como um fator distinto, que vai para além de um mero recurso, capaz de aumentar o conjunto de recursos dos seus liderados (Bakker & Demerouti, 2017; Breevaart et al., 2014; Fernet et al., 2015; Schaufeli, 2015).

7.4. Contribuições para a prática

A presente investigação traz também importantes contribuições para o meio empresarial. Enquanto períodos de maior estabilidade permitem as empresas manter e consolidar rotinas, fazendo pequenas alterações que não exigem uma reflexão sobre os conceitos da mudança organizacional e se os trabalhadores estarão ou não prontos para mudar, períodos de instabilidade exigem-no. Esta realidade é facilmente compreendida à luz dos últimos anos onde a volatilidade das economias, influenciada por crises financeiras, como a de 2008, ou

pandemias, como a de 2020, exigiram mudanças por vezes profundas às organizações, sob pena de falência das mesmas. Esta investigação oferece ensinamentos especialmente relevantes para preparar as organizações para contextos de instabilidade através da temática da prontidão individual para a mudança. Com base nos nossos resultados líderes e liderados podem considerar as reflexões a seguir.

Primeiro, é importante reconhecer que apesar de existirem muitas variáveis que estão fora do controlo das organizações, a prontidão para a mudança dos indivíduos não é uma destas, podendo ser deliberadamente influenciada. Estudos anteriores mostram como, por exemplo, a confiança na gestão (Gigliotti et al., 2019) ou o comprometimento com a organização (Al-Hussami et al., 2018) podem aumentar a prontidão individual para a mudança. O presente estudo reforça este especto mostrando que determinados comportamentos de liderança, refletidos no conceito da liderança humilde, podem influenciar os indivíduos a estarem mais prontos para mudar. Assim, é crucial que os líderes reconheçam que os seus comportamentos irão ter peso na prontidão para a mudança dos seus liderados. Nomeadamente, através da capacidade de os líderes reconhecerem não só os seus pontos fortes, mas também as suas limitações e erros; a capacidade de valorizar e reconhecer as contribuições dos outros; e a capacidade para ouvir os outros, aprender e crescer com eles.

Segundo, numa perspetiva de políticas de recrutamento, os resultados deste estudo sugerem que as organizações podem obter vários benefícios em contratar e promover líderes que de forma genuína consigam expressar os comportamentos da liderança humilde. Benefícios não só no que diz respeito à prontidão individual para a mudança dos seus liderados, como esta investigação mostra, mas também ao nível de outras variáveis identificadas por outras investigações, como na satisfação do trabalho (Zhong et al., 2020), na segurança psicológica (Qian et al., 2022) ou criatividade dos liderados (Wang et al., 2018a).

Terceiro, e porque nem sempre há oportunidade ou necessidade de contratar ou promover novos líderes, um corolário do efeito da liderança humilde na prontidão dos liderados para a mudança é que as organizações podem beneficiar em fornecer formação aos líderes sobre os benefícios de adotar os comportamentos da liderança humilde (Kelemen et al., 2022; Nielsen & Marrone, 2018). Para além disto, importa reforçar também que a capacidade de os líderes expressarem comportamentos de liderança humilde está dependente não só dos próprios, mas também das políticas organizacionais e líderes de topo reconhecerem estes comportamentos como positivos

e não penalizarem, por exemplo, a admissão de erros por parte dos líderes ou quando estes estão disponíveis para ouvir as suas equipas.

Outra importante contribuição que se pode extrair desta investigação é relativa a ênfase que a mesma dá à importância dos liderados conseguirem desenvolver e adquirir recursos pessoais (especificamente refletidos no conceito de capital psicológico) e recursos do trabalho (nomeadamente o suporte social-emocional). Os resultados desta investigação permitem concluir que quando os indivíduos expressam elevados níveis de autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo estão mais prontos para mudar. Assim, parece fundamental que as organizações apostem no desenvolvimento deste recurso pessoal. Tal como alertam Luthans & Youssef-Morgan (2017), quando os indivíduos enfrentam estruturas organizacionais rígidas, autonomia limitada, excessiva pressão no trabalho, recursos insuficientes ou estão sujeitos a lideranças tóxicas, o desenvolvimento do capital psicológico nestas condições é limitado. Em parte, a presente investigação reforça estes aspetos, mostrando como a liderança humilde através do maior suporte social-emocional que dá aos liderados permite desenvolver o capital psicológico destes. Assim, reforçamos a importância da aposta deste tipo de líderes nas organizações.

7.5. Conclusão

A presente tese foi desenvolvida com o objetivo de se compreender a relação entre liderança humilde e prontidão individual para a mudança. Os resultados sugerem que a liderança humilde está positivamente associada à prontidão individual para a mudança, sem que se tenha verificado um efeito direto nesta: os comportamentos associados à liderança humilde parecem criar condições propícias ao desenvolvimento da prontidão individual para a mudança mediado pelos recursos do trabalho e pessoais dos indivíduos.

Com este objetivo em mente, avaliou-se em que medida a liderança humilde causava prontidão individual para a mudança. Com o estudo experimental dos cenários, pôde-se concluir que há uma relação de causalidade entre estas duas variáveis. Esta metodologia permitiu esta conclusão ao verificar que na presença de um cenário que refletia os comportamentos associados à liderança humilde, os participantes reportavam maiores níveis de prontidão individual para a mudança do que quando submetidos a um cenário neutro ou oposto aos comportamentos da liderança humilde. A metodologia de estudo de corte transversal mostrou a existência de uma correlação (ainda que baixa) entre estas duas variáveis.

Importante também, foi a compreensão dos mecanismos que poderiam explicar a relação entre as duas variáveis. Propôs-se que esta relação seria parcialmente mediada pelo suporte social-emocional que o líder fornece aos liderados e pelo capital psicológico dos liderados e também que a liderança humilde teria um efeito direto na prontidão individual para a mudança. No entanto, apesar da liderança humilde ter um efeito significativo no suporte social-emocional do líder, este não teve um efeito direto na prontidão individual para a mudança e, por outro lado, ainda que o capital psicológico tenha tido um efeito significativo na prontidão individual para a mudança, a liderança humilde não teve um efeito direto no capital psicológico. Em qualquer um dos casos, a liderança humilde também não teve um efeito direto (quando controlada por outras variáveis) na prontidão individual para a mudança. Com base nestes resultados, realizou-se uma análise *post hoc* e verificou-se que a relação entre a liderança humilde e a prontidão individual para a mudança poderia ser explicada por um modelo de mediação em série. Conclui-se que a liderança humilde explica o suporte-social emocional do líder e que indivíduos com maior suporte social-emocional desenvolvem maiores níveis de capital psicológico, que por sua vez expressam maiores níveis de prontidão individual para a mudança.

Em síntese, consideramos que esta investigação apresenta uma importante contribuição para a literatura sobre a prontidão individual para a mudança (e para o meio empresarial) ao fundamentar-se na teoria da conservação dos recursos e mostrar que a liderança humilde explica indiretamente a prontidão individual para a mudança através do maior suporte-social emocional dado aos liderados e do impacto que isto tem no capital psicológico destes. Esperamos também que esta investigação impulsione mais estudos sobre como as atitudes dos indivíduos perante a mudança podem ser explicadas pela liderança humilde.

Referências bibliográficas

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, *17*(4), 351–371. https://doi.org/10.1177/1094428114547952

Ahmed, U., Ali Umrani, W., Hussain Pahi, M., & Mir Muhammad Shah, S. (2017). Engaging Ph.D. Students: Investigating the role of supervisor support and psychological capital in a mediated models. *Iranian Journal of Management Studies*, *10*(2), 283–306. https://doi.org/10.22059/ijms.2017.220219.672364

Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, *31*(4), 354–370. https://doi.org/10.1108/LHS-06-2017-0031

Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: The mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(3), 349–367. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0230

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Altman, N., & Krzywinski, M. (2016). Analyzing outliers: Influential or nuisance? *Nature Methods*, *13*(4), 281–282. https://doi.org/10.1038/nmeth.3812

Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, *132*(1), 63–71. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(4), 481–505. https://doi.org/10.1177/0021886307303654

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, *46*(6), 681–703. https://doi.org/10.1177/001872679304600601

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1177/014920639902500303

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: The moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(5), 765–777. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373

Arnold, M., & Rigotti, T. (2021). Is it getting better or worse? Health-oriented leadership and psychological capital as resources for sustained health in newcomers. *Applied Psychology, 70*(2), 709–737. https://doi.org/10.1111/apps.12248

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology, 6*(3), 128–138. https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014

Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of psycap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *21*(2), 141–149. https://doi.org/10.1177/1548051813515516

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127–152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*(1), 48–70. https://doi.org/10.1177/0021886307311470

Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. *NIDA Research Monograph*, *155*, 21–41.

Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management. *Organization Management Journal*, *12*(3), 125–138. https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637

Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: integration of theory of planned behavior and lewin's three step model. *Journal of Change Management*, *17*(2), 155–187. https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4th ed.). Pearson Education.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology, 21*, 217–236. https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245

Barnette, J. J. (2000). Effects of stem and likert response option reversals on survey internal consistency: If you feel the need, there is a better alternative to using those negatively worded stems. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(3), 361–370. https://doi.org/10.1177/00131640021970592

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, *26*(1), 41–56. https://doi.org/10.2307/259393

Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, *42*(3), 742–768. https://doi.org/10.1177/0149206313495411

Barratt, J. M., & Duran, F. (2021). Does psychological capital and social support impact engagement and burnout in online distance learning students? *Internet and Higher Education*, *51*. https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2021.100821

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *Leadership Quarterly*, *28*(1), 229–244. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, *3*(1), 36–52. https://doi.org/10.1177/1534484303261230

Bernerth, J. B., Cole, M. S., Taylor, E. C., & Walker, H. J. (2018). Control variables in leadership research: A qualitative and quantitative review. *Journal of Management*, *44*(1), 131–160. https://doi.org/10.1177/0149206317690586

Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, *160*, 729–743. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z

Blanco-Donoso, L. M., Moreno-Jiménez, B., Pereira, G., & Garrosa, E. (2019). Effects of co-worker and supervisor support on nurses' energy and motivation through role ambiguity and psychological flexibility. *Spanish Journal of Psychology*, 1–12. https://doi.org/10.1017/sjp.2019.10

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, *46*(4), 500–531. https://doi.org/10.1177/0021886310367944

Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H. Van Den. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, *143*(6), 559–599. https://doi.org/10.1080/00223980903218216

Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, *129*(2), 251–264. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3

Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(7), 534–548. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(4), 194–203. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118

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. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7 ed). Pearson Education Limited.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (1st ed, pp. 3–13). Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, *14*(1), 38–63. https://doi.org/10.1177/1534484314560406

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405. https://doi.org/10.1023/A:1022991115523

Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, *96*, 287–296. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048

Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2020). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: The constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology*, 1–20. https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1795613

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, *52*, 351–386.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(3), 326–339. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1705–1720. https://doi.org/10.1037/apl0000159

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, *50*(4), 479–500. https://doi.org/10.1002/hrm.20434

Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, *10*(1), 46–73. https://doi.org/10.1177/1534484310384957

Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, *67*(3), 305–331. https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9

Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, *1*, 512–532. https://doi.org/10.1177/001872674800100408

Coggins, E. D., & Bocarnea, M. C. (2015). The impact of servant leadership to followers' psychological capital: A comparative study of evangelical christian leader-follower relationships in the United States and Cambodia. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, *12*(4), 111–144.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, S., & Syme, S. L. (1985). Issues in the study and application of social support. In S. Cohen & S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 3–22). Academic Press.

Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, *27*(5), 352–367. https://doi.org/10.1108/01437730610677963

Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap and others don't*. New York: William Collins.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 435–462. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00044-1

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*, 377–392. https://doi.org/10.1348/096317902321119637

Darmanto, S., & Supriyadi, Y. (2022). Development of employee performance model based on trasactional leadership, competency, and job satisfaction. *Journal of Applied Management*, *20*(2), 427–437. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.18

Davis, D. E., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *Journal of Positive Psychology*, *5*(4), 243–252. https://doi.org/10.1080/17439761003791672

Davis, D. E., Worthington, 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*(1), 58–77. https://doi.org/10.1080/15298868.2011.636509

Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, *100*, 4–12. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Desimone, J. A., Harms, P. D., & Desimone, A. J. (2015). Best practice recommendations for data screening. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(2), 171–181. https://doi.org/10.1002/job.1962

Diao, H., Song, L. J., Wang, Y., & Zhong, J. (2019). Being passionate to perform: The joint effect of leader humility and follower humility. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01059

Drzensky, F., Egold, N., & van Dick, R. (2012). Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, *12*(1), 95–111. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652377

Dubois, C. A., Bentein, K., Ben Mansour, J., Gilbert, F., & Bédard, J. L. (2014). Why some employees adopt or resist reorganization of work practices in health care: Associations between perceived loss of resources, burnout, and attitudes to change. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *11*, 187–201. https://doi.org/10.3390/ijerph110100187

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(6), 1087–1101. https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087

Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the short grit scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment*, *91*(2), 166–174. https://doi.org/10.1080/00223890802634290

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, *53*(3), 419–442. https://doi.org/10.1177/0018726700533006

Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, *35*(1), 37–55. https://doi.org/10.1177/0149206307308910

Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, *21*(4), 611–622. https://doi.org/10.2307/2391719

Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 129–138. https://doi.org/10.1108/13563280510596943

Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, *9*(3), 95–114. https://doi.org/10.1080/13576500342000077

Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and Stress*, *29*(1), 11–31. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998

Ferreira, A. I. (2017). Leader and peer ethical behavior Influences on job embeddedness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *24*(3), 345–356. https://doi.org/10.1177/1548051817702095

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, *19*(4), 756–785. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190218

Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, *54*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064

Frone, M. R., Adams, J., Rice, R. W., & Instone-Noonan, D. (1986). Halo error: A field study comparison of self- and subordinate evaluations of leadership process and leader effectiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *12*, 454–461. https://doi.org/10.1177/0146167286124008

Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, *14*(3), 361–383. https://doi.org/10.1080/14697017.2014.885460

Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee readiness for change in public higher education institutions: Examining the joint effect of leadership behavior and emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, *41*(2), 150–158. https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255962

George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, *54*(4), 419–444. https://doi.org/10.1177/0018726701544002

Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, *19*(2), 86–100. https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784

Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The relation between leader's humility and team creativity: The mediating effect of psychological safety and psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(4), 687–702. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036

Gray, D. E. (2022). *Doing research in the real world* (5th ed). Sage .

Guidetti, G., Converso, D., Loera, B., & Viotti, S. (2018). Concerns about change and employee wellbeing: The moderating role of social support. *Journal of Workplace Learning*, *30*(3), 216–228. https://doi.org/10.1108/JWL-09-2017-0083

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(1), 5–22. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, *207*, 247–260. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed). Cengage Learning EMEA.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A., & Hameed, I. (2019). Managing successful change efforts in the public sector: An employee's readiness for change perspective. *Review of Public Personnel Administration*, *39*(3), 398–421. https://doi.org/10.1177/0734371X17729869

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, *35*(4), 837–856. https://doi.org/10.1177/0149206308328510

Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than cronbach's alpha for estimating reliability. But…. *Communication Methods and Measures*. https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629

Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, *25*(1), 76–81. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001

Heim, I., & Sardar-Drenda, N. (2021). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, *34*(2), 327–349. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0119

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116–122. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103–131. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007a). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Oxford, Vol. 16, pp. 289–336). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16012-7

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007b). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, *43*(2), 232–255. https://doi.org/10.1177/0021886306295295

Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2009). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of General Internal Medicine, 25*, 50–55. https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8

House, J. S., & Kahn Robert I. (1985). Measures and concepts of social support. In S. Cohen & S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 83–108). Academic Press.

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2017). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 1–32311. https://doi.org/10.1037/apl0000277

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, *11*(4), 451–464. https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *2*(4), 337–359. https://doi.org/10.1177/1534484303257985

Jacobson, D. E. (1986). Types and timing of social support. *Journal of Health and Social Behavior*, *27*(3), 250–264. https://doi.org/10.2307/2136745

Jacobson, E. H. (1957). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on Preventive and Social Psychiatry, Washington, DC.

Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2018). When leadership elicits voice: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Management and Organization*, *24*(1), 40–61. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.42

Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(7), 1122–1136. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0270

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, *42*(2), 361–386. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *83*(1), 17–34. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17

Junker, N. M., & Van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *Leadership Quarterly*, *25*(6), 1154–1173. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.09.002

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*.

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(3), 333–347. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*. https://doi.org/10.1002/job.2608

Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological

capital. *Journal of Change Management*, *17*(1), 47–66. https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, *59*(2), 414–435. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, *64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 1–12.

Kotter, J. P. (2012). *Liderar a Mudança* (1st ed). Lua de Papel.

Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies*, *9*(2), 148–164. https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2017-0096

Kupfer, J. (2003). The moral perspective of humility. *Pacific Philosophical Quarterly*, *84*, 249–269. https://doi.org/10.1111/1468-0114.00172

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kwahk, K. Y., & Kim, H. W. (2008). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour and Information Technology*, *27*(1), 79–87. https://doi.org/10.1080/01449290701398475

Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information and Management*, *45*(7), 474–481. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.002

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 743–747. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.743

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, *1*, 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Li, X., Li, M., Fu, J., & Ullah, A. (2019). Leader humility and employee voice: The role of employees' regulatory focus and voice-role conception. *Social Behavior and Personality*, *47*(6), 1–12. https://doi.org/10.2224/sbp.7811

Liao, Z., & Liu, Y. (2015). Abusive supervision and psychological capital: A mediated moderation model of team member support and supervisor-student exchange. *Frontiers of*

Business Research in China, *9*(4), 576–607. https://doi.org/10.3868/s070-004-015-0023-6

Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, *135*, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, *4*(1), 8–32. https://doi.org/10.1177/1534484304273818

Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). Why the items versus parcels controversy needn't be one. *Psychological Methods*, *18*(3), 285–300. https://doi.org/10.1037/a0033266

Liu, W., Mao, J., & Chen, X. (2017). Leader humility and team innovation: Investigating the substituting role of task interdependence and the mediating role of team voice climate. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01115

Liu, Y. (2013). Mediating effect of positive psychological capital in taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, *41*(1), 109–112. https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.109

Lonati, S., Quiroga, B. F., Zehnder, C., & Antonakis, J. (2018). On doing relevant and rigorous experiments: Review and recommendations. *Journal of Operations Management*, *64*, 19–40. https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.10.003

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 219–238. https://doi.org/10.1002/job.507

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 339–366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.

Luu, T. T. (2021a). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, *50*(3), 789–811. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0701

Luu, T. T. (2021b). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102848

Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, *52*, 255–270. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003

Ma, C., Wu, C. H., Chen, G. Z. X., Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: A crossover of energy perspective. *Personnel Review*, *49*(5), 1157–1175. https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0049

Madsen, S. R., Jone, C. R., & Miller, D. (2006). Influential factors in Individual readiness for change. *Journal of Business Management*, *12*(2), 93–110. https://doi.org/10.1002/hrdq.1134

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 213–233. https://doi.org/10.1002/hrdq.1134

Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2020). Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, *58*(5), 967–981. https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180

Mao, J., Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, *56*(2), 343–371. https://doi.org/10.1111/joms.12395

Marôco, J. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3ª ed). Report Number.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709–734. https://doi.org/doi.org/10.2307/258792

Mckay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, *42*(2), 29–40.

Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, *4*(2), i–xx. https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01

Merritt, S. M. (2012). The two-factor solution to allen and meyer's (1990) affective commitment scale: Effects of negatively worded items. *Journal of Business and Psychology*, *27*, 421–436. https://doi.org/10.1007/s10869-011-9252-3

Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–18. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, *61*(1), 5–14. https://doi.org/10.1177/0008125618805111

Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, *20*(3), 177–183. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2014.10.003

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. https://doi.org/10.1177/0018726705059929

Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1995). *Discontinuous change : Leading organizational transformation* (1st ed). Jossey-Bass.

Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. *The Journal of Positive Psychology*, *15*(3), 407–419. https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1615103

Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, *11*(2), 185–206. https://doi.org/10.1080/14697017.2010.538854

Neuman, W. L. (2014). The meanings of methodology. In W. L. Neuman (Ed.), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7 ed, pp. 91–124). Pearson.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 120–138. https://doi.org/10.1002/job

Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, angela. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, *32*(4), 443–457. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0162

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, *33*(3), 243–268. https://doi.org/10.1177/1059601107313307

Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader humility and knowledge sharing intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560704

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. https://doi.org/10.1111/ijmr.12160

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Ferraro, H. S. (2014). *Leading with Humility* (1st ed). Routledge.

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 and Organizational Studies*, *17*(1), 33–43. https://doi.org/10.1177/1548051809350892

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

Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *Leadership Quarterly*, *26*, 68–80. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.005

Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 272–307. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461–524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Ou, A. Y., Seo, J. J., Choi, D., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, *60*(5), 1915–1931. https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072

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. https://doi.org/10.1177/0001839213520131

Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, *44*(3), 1147–1173. https://doi.org/10.1177/0149206315604187

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. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

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. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795

Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2012). Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0020

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. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660

Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2006). Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *Journal of Positive Psychology*, *1*(3), 118–129. https://doi.org/10.1080/17439760600619567

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*(3), 633–662. https://doi.org/10.1177/0149206308321554

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, *57*(3), 369–397. https://doi.org/10.1177/0021886320920366

Perace, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13 ed). McGraw-Hill.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association; Oxford University Press.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(8), 1120–1141. https://doi.org/10.1002/job.1783

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 87–119. https://doi.org/10.1002/job.1911

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Qian, S., Liu, Y., & Chen, Y. (2022). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, *41*(3), 1348–1360. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00663-x

Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader humility, and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(7). https://doi.org/10.3390/ijerph17072544

Qiuyun, G., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: The role of sense of power and organizational identification. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(3), 463–479. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0287

Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, *36*(4), 875–887. https://doi.org/10.1007/s12144-016-9477-4

Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2018). Individual and external coping resources as predictors of employees' change attitudes. In M. Vakola & P. Petrou (Eds.), *Organizational Change. Psychological Effects and Strategies for Coping* (1st ed, pp. 47–64). Routledge.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, *39*(1), 110–135. https://doi.org/10.1177/0149206312457417

Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, *72*(10), 1623–1650. https://doi.org/10.1177/0018726718809154

Rego, A. (2019). *Liderança - Humildade e soberba* (1st ed). Edições Sílabo.

Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. e., Gonçalves, L., & Ribeiro, P. (2017). How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *Leadership Quarterly*, *28*(5), 639–658. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002

Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team psycap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, *45*(3), 1009–1033. https://doi.org/10.1177/0149206316688941

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429–437. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003

Rego, A., Vitória, A., e Cunha, M. P., Owens, B. P., Ventura, A., Leal, S., Valverde, C., & Lourenço-Gil, R. (2022). Employees' improvisational behavior: Exploring the role of leader grit and humility. *Human Performance*, 1–26. https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2038171

Saal, F. E., Downey, R. G., & Lahey, M. A. (1980). Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data. *Psychological Bulletin*, *88*(2), 413–428. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.2.413

Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related functions of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, *4*(4), 381–406. https://doi.org/10.1007/BF00846149

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446–463. https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025

Schmitt, N., & Stuits, D. M. (1985). Factors defined by negatively keyed items: The result of careless respondents? *Applied Psychological Measurement*, *9*(4), 367–373. https://doi.org/10.1177/014662168500900405

Sedikides, C., Gregg, A. P., & Hart, C. M. (2007). The importance of being modest. In C. Sedikides & S. Spencer (Eds.), *The self* (pp. 163–184). Psychology Press.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology - An introduction. *The American Psychologist*, *55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5

Shah, N., & Shah, S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, *23*(5), 640–652. https://doi.org/10.1108/17410391011083074

Shah, N. (2011). A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management*, *24*(3), 224–236. https://doi.org/10.1108/17410391111122835

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110. https://doi.org/10.1177/1534484309353560

Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, *40*(4), 11–36. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1984.tb01105.x

Siponen, M., & Klaavuniemi, T. (2020). Why is the hypothetico-deductive (H-D) method in information systems not an H-D method? *Information and Organization*, *30*(1). https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100287

Siu, O. L., Lo, B. C. Y., Ng, T. K., & Wang, H. (2021). Social support and student outcomes: The mediating roles of psychological capital, study engagement, and problem-focused coping. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01621-x

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, *1*(1), 25–30.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, mesurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465. https://doi.org/doi.org/10.2307/256865

Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(3), 333–360. https://doi.org/10.1177/0021886313475479

Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels-and what to do about it. *Harvard Business Review*, *93*(3), 58–67.

Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management* (1st ed). Springer. http://www.springer.com/series/8860

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *19*(1), 70–82. https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70

Taylor, S. E. (2011). Social support: A review. In *The Oxford handbook of health psychology* (pp. 189–214). Oxford University Press.

Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2020). Social support and turnover among entry-level service employees: Differentiating type, source, and basis of attachment. *Human Resource Management*, *59*, 221–234. https://doi.org/10.1002/hrm.21989

Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(1), 230–247. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237

Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, *4*(1), 25–29. https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0071663

Timmor, Y., & Zif, J. (2010). Change readiness: An alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, *5*(2), 138–165. https://doi.org/10.1108/14502191011065482

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Toussaint, L. L., & Webb, J. R. (2017). The humble mind and body: A theoretical model and review of evidence linking humility to health and well-being. In Everett L. Worthington Jr., Don E. Davis, & Joshua N. Hook (Eds.), *Handbook of Humility* (1st ed, pp. 178–191). Routledge.

Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior.

Journal of Leadership and Organizational Studies, *23*(1), 39–54. https://doi.org/10.1177/1548051815613018

Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research*, *92*, 118–130. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.002

Tsalits, A. H., Kismono, G., Visita, L., & Mayasari, D. E. (2022). Are emotionally stable employees more ready to change? The moderating role of emotional stability on the effect of organizational culture types on individual readiness for change. *Business & Economics Review*, 31(2), 146–156.

Tuan, L. T., Rowley, C., Masli, E., Le, V., & Phuong Nhi, L. T. (2021). Nurturing service-oriented organizational citizenship behavior among tourism employees through leader humility. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*, 456–467. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.001

Uchino, B. N. (2004). The meaning and measurement of social support. In *Social support and physical health: Understanding the health consequences of relationships* (pp. 9–32). Yale University Press.

Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of Change Management*, *13*(1), 96–109. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, *35*(3), 195–209. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, *14*(6), 594–613. https://doi.org/10.1108/13620430910997312

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 393–408. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006

Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (2nd ed). Edições Sílabo.

Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, *10*(2), 7–18. https://doi.org/10.1002/jls.21434

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. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding how leader humility enhances employee creativity: The roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(1), 5–31. https://doi.org/10.1177/0021886316678907

Wang, L., Owens, B. P., Jason Li, J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, *103*(9), 1019–1038. https://doi.org/10.1037/apl0000314

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional studies: Strengths, weaknesses, and recommendations. *American College of Chest Physicians*, *158*(1), 65–71. https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012

Wang, X., Li, H., & Yin, H. (2019). Antecedents and consequences of creativity in teams: When and how leader humility promotes performance via team creativity. *Journal of Creative Behavior*, *0*(0), 1–14. https://doi.org/10.1002/jocb.410

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018a). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018b). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(4), 507–521. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069

Wang, Y., Zheng, Y., & Zhu, Y. (2018c). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior and Personality*, *46*(2), 313–321. https://doi.org/10.2224/sbp.6619

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(6), 291–300. https://doi.org/10.1108/01437730110403222

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*, 361–386. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, *4*(1), 1–9. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, *65*(4), 379–436. https://doi.org/10.1177/1077558708317802

Wills, T. A. (1985). Supportive functions of interpersonal relationships. In S. Cohen & S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 61–82). Academic Press.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, *26*(2), 179. https://doi.org/10.2307/259118

Wu, W. Y., & Nguyen, K. V. H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: A meta-analytic approach. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(4), 435–456. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121

Xu, F., & Wang, X. (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, *57*(9), 2284–2306. https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151

Yang, J. C., Zhang, W., & Chen, X. (2019). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*, *10*(1925), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01925

Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, *81*. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170

Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(4), 468–481. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

Zawadzka, A. M., & Zalewska, J. (2013). Can humility bring happiness in life? The relationship between life aspirations, subjective well-being, and humility. *Annals of Psychology*, *XVI*(3), 433–449.

Zhang, W., & Liu, W. (2019). Leader humility and taking charge: The role of OBSE and leader prototypicality. *Frontiers in Psychology*, *10*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02515

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990

Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, *41*(1), 19–36. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124

Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(3), 375–387. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *22*, 165–217. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1

Anexos

Anexo 1 – Questionário para estudo 1 (experimental com cenários)

Gostaríamos de pedir 5 minutos do seu tempo para participar num estudo (para a conclusão de uma tese de doutoramento em Gestão no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). Garantimos que são mesmo 5 minutos (ou menos!). Pedimos apenas que leia um pequeno texto e que de seguida responda a um breve conjunto de perguntas.

A sua participação, estritamente **voluntária e sem riscos**, contribuirá para o avanço do conhecimento neste domínio. Pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Além de voluntária, a sua **participação é anónima**. Os **dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente**.

De notar que não existem respostas certas ou erradas, **estamos apenas interessados nas suas opiniões, quaisquer que sejam**.

Ao avançar para o próximo passo, **concorda em participar**.

Abaixo encontra um pequeno texto que descreve o perfil de um líder e mostra como este se comporta perante a sua equipa. Pedimos que leia com atenção as características deste líder e pense como seria ter este tipo de líder no seu trabalho.

1. E SE O SEU LÍDER FOSSE O JOÃO?

Suponha que trabalha numa equipa liderada por um líder cujo nome é João. Esse líder atua do seguinte modo [os participantes leram um dos seguintes cenários]:

[Condição de controlo]

> Sempre que você está em contacto com o João, sabe que **será recompensado(a)** se alcançar os objetivos que ele definiu, e será **punido(a)** se não satisfizer as expectativas do líder. Note também que **o João cumpre sempre as promessas de recompensa** quando os subordinados **concluem com sucesso as tarefas** que lhes estão atribuídas. Ele também **informa** os subordinados **quando eles não alcançam** os padrões de

desempenho requerido e **prefere que eles resolvam pequenos problemas.** Mas, **quando os problemas se tornam sérios**, os subordinados sabem que **o João tomará as medidas corretivas necessárias**.

[Liderança humilde baixa]

O João **nem sempre tem consciência das forças** e **fraquezas pessoais** dele próprio. **Raramente deseja melhorar as forças pessoais** e **minimizar as fraquezas que tem**. Também **tem dificuldade em admitir quando não sabe algo**, ou quando não consegue fazer alguma coisa. Se comete um erro, **evita assumi-lo**. O João também **tem dificuldade em reconhecer as forças** e as **contribuições dos subordinados**. É **pouco aberto às ideias e sugestões dos subordinados**, e revela **fraco desejo de aprender** com as outras pessoas.

[Liderança humilde]

O João é um líder muito **consciente das forças** e **fraquezas pessoais** dele próprio. Está sempre **desejoso de melhorar as forças pessoais** e de **minimizar as fraquezas que ele tem**. Também é **capaz de admitir quando não sabe algo**, ou quando não consegue fazer alguma coisa. Se comete um erro, **assume-o**. Do mesmo modo, o João **reconhece as forças dos subordinados** e **demonstra consideração** pelas respetivas contribuições. É também **aberto às ideias e sugestões dos subordinados**, e fortemente **desejoso de aprender** com as outras pessoas.

Leia novamente a descrição do João, para compreender como ele efetivamente se comporta. Suponha que vai trabalhar para ele durante os próximos anos. Lembre-se de que, ao longo desses anos, passará mais tempo a trabalhar sob a liderança do João do que o seu tempo de lazer.

2. SE FOSSE LIDERADO(A) PELO JOÃO, COMO SE SENTIRIA?

Agora, imagine-se daqui a um ano, tendo trabalhado com o João durante dezenas de horas por semana. E imagine que o seu líder João propõe uma mudança significativa ao seu trabalho. Acha que estaria pronto para iniciar um processo de mudança significativo sob a liderança do seu líder João?

Por favor, assinale, na escala de seis pontos seguinte, em que medida cada afirmação se aplicaria a si.

1	2	3	4	5	6
A afirmação não se aplicaria **nada** a mim	A afirmação **não se aplicaria** a mim	A afirmação **aplicar-se-ia um pouco** a mim	A afirmação **aplicar-se-ia** a mim	A afirmação **aplicar-se-ia bastante** a mim	A afirmação **aplicar-se-ia completamente** a mim.
Se eu fosse liderado(a) pelo João e o João sugerisse que se realizassem mudanças no meu trabalho					
• Teria um bom pressentimento sobre esses processos de mudança.					
• Experienciaria a mudança como um processo positivo.					
• Estaria disposto(a) a dar uma contribuição significativa para essa mudança					
• Estaria disposto(a) a colocar energia no processo de mudança.					

3. Para efeitos estatísticos, queira, por favor, facultar os seguintes dados:

3.1. Sexo (feminino ou masculino)

3.2. Idade

3.3. Região labora (Alentejo; Algarve; Centro; Lisboa; Norte; Açores)

3.4. Habilitações literárias (Ensino básico; Ensino secundário/ curso profissional; Licenciatura/curso profissional; Mestrado; Doutoramento ou grau superior)

3.5. Experiência profissional (número de anos a trabalhar)

3.6. Ocupação profissional

4. Antes de terminar, refira em que medida lhe parece que João é ou não humilde. Na escala de 1 (pouco humilde) a 7 pontos (muito humilde), que classificação lhe atribuiria?

Muito obrigada por ter participado neste estudo. Caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo sinta-se à vontade para me contactar através do seguinte email: Ines_Patrao@iscte-iul.pt

Mais uma vez, muito obrigada!

Anexo 2 – Modelo da análise fatorial confirmatória da prontidão individual para a mudança do estudo experimental

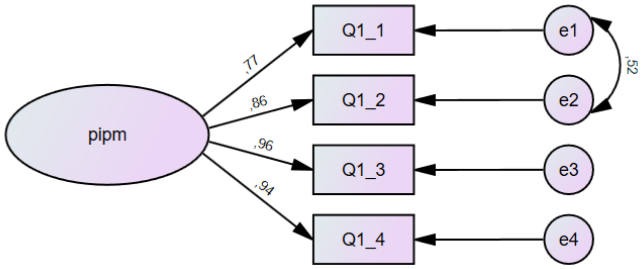


Figura 15. AFC ao instrumento prontidão individual para a mudança (estudo experimental)

Anexo 3 - Primeira e segunda parte do inquérito para o estudo dois (estudo de corte transversal)

Primeiro questionário

Introdução

Este estudo, sobre liderança nas organizações, surge no âmbito de uma tese de doutoramento em gestão no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. Vínhamos pedir a sua colaboração para responder a este primeiro questionário, bem como a um segundo que será enviado dentro de cerca de duas semanas.

A sua participação, estritamente **voluntária e sem riscos**, contribuirá para o avanço do conhecimento neste domínio. Pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Além de voluntária, a **participação** é **anónima**. Os **dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente**.

Note que não existem respostas certas ou erradas, **estamos apenas interessados nas suas opiniões**, quaisquer que sejam.

Ao avançar para o próximo passo, **concorda** em participar.

P.1. Considera que no seu local de trabalho tem um(a) líder/chefe responsável por si ou alguém a quem responde?

1. Sim

2. Não

P.2. Qual o género do(a) seu(sua) líder?

1. Feminino

2. Masculino

P.3. Há quanto tempo trabalha com o(a) seu(sua) atual líder?

Anos __
Meses__

P.4. Há quanto tempo trabalha na sua atual organização?

Anos __
Meses__

LH. Tendo como referência o(a) seu(sua) líder, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

	O(a) meu (minha) líder:						
LH1	procura obter feedback acerca das suas próprias ações, mesmo que este seja crítico.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH2	admite quando não sabe fazer algo.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH3	é capaz de reconhecer quando os outros têm mais capacidades ou conhecimentos do que ele(a) próprio(a).	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH4	é capaz de reconhecer os pontos fortes dos outros.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH5	elogia frequentemente os pontos fortes dos outros.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

LH6	mostra apreciação pelas contribuições únicas dos outros.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH7	mostra que está disposto(a) a aprender com as outras pessoas.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH8	mostra abertura às ideias dos outros.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LH9	mostra abertura aos conselhos dos outros.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

FI. Pense agora no seu local de trabalho. O quão produtivo seriam as situações descritas abaixo?

Responda numa escala de 1 (nada produtivo) a 3 (muito produtivo); ou 4 se não é possível/não se aplica ao seu local de trabalho; ou 5 se já é uma realidade no seu local de trabalho

FI1	Permissão para levar o seu cão ou dos seus colegas para o local de trabalho	1 - nada produtivo	2 - produtivo	3 - muito produtivo	4 - não se aplica	5 - já é uma realidade
FI2	Trabalhar mais 1 hora por dia e, assim, trabalhar 4 dias por semana e descansar em 3 dias	1 - nada produtivo	2 - produtivo	3 - muito produtivo	4 - não se aplica	5 - já é uma realidade
FI3	Escolher trabalhar 5 dias por semana em teletrabalho	1 - nada produtivo	2 - produtivo	3 - muito produtivo	4 - não se aplica	5 - já é uma realidade
FI4	Escolher trabalhar 2 dias por semana em teletrabalho e 3 de forma presencial	1 - nada produtivo	2 - produtivo	3 - muito produtivo	4 - não se aplica	5 - já é uma realidade

LT. Tendo como referência o(a) seu(sua) líder, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

	O(a) meu (minha) líder:						
LT1	comunica uma visão clara e positiva do futuro.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT2	trata os funcionários como indivíduos. Apoia-os e encoraja o seu desenvolvimento.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT3	encoraja e reconhece os seus colaboradores.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT4	cultiva a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT5	encoraja novas formas de pensar sobre os problemas e que se questionem pressupostos	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT6	é claro sobre os seus valores e práticas e faz o que defende.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
LT7	incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me ao ser altamente competente.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

C. Tendo como referência novamente o(a) seu(sua) líder, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

C1	O(a) meu (minha) líder trata-me com respeito.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
C2	O(a) meu (minha) líder cumpre com os seus compromissos.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
C3	Os colaboradores desta empresa confiam no(a) meu (minha) líder.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
C4	Eu confio no(a) meu (minha) líder.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

G. Tendo como referência novamente o(a) seu(sua) líder, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

G1	O(a) meu (minha) líder termina tudo o que começa.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
G2	Os contratempos não desencorajam o(a) meu (minha) líder.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
G3	O(a) meu (minha) líder é diligente – ou seja, aplicado(a), empenhado(a) no que faz.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
G4	O(a) meu (minha) líder é uma pessoa muito trabalhadora.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

Segundo questionário

Introdução

Antes de mais obrigada por continuar a fazer parte do nosso estudo e pelo seu contributo para a ciência. Relembro que este estudo, sobre liderança nas organizações, surge no âmbito de uma tese de doutoramento em gestão no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa.

A sua participação, estritamente **voluntária e sem riscos**, contribuirá para o avanço do conhecimento neste domínio. Pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Além de voluntária, a **participação** é **anónima**. Os **dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente**.

Note que não existem respostas certas ou erradas, **estamos apenas interessados nas suas opiniões**, quaisquer que sejam.

Ao avançar para o próximo passo, **concorda** em participar.

P1_2. Continua a trabalhar no mesmo local e continua a ter o(a) mesmo(a) líder/chefe que tinha quando respondeu ao primeiro questionário?

1. Sim

2. Não

M. Imagine que no seu trabalho um processo de mudança significativo se iniciará na próxima semana. O quão pronto se sente para aceitar essa mudança?

Por favor, indique até que ponto as afirmações são aplicáveis à sua situação com base na seguinte escala.

M1	Tenho um bom pressentimento sobre processos de mudança.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M2	Eu experiencio a mudança como um processo positivo.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M3	Acho a mudança refrescante.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M4	Quero dedicar-me ao processo de mudança.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M5	Estou disposto(a) a dar uma contribuição significativa para a mudança.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M6	Estou disposto(a) a colocar energia no processo de mudança.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M7	Acho que uma mudança poderá ter um efeito negativo nos clientes que servimos.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M8	Acho que planos de mudança futuros podem não vir a ser concretizados.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
M9	Acredito que a maioria dos projetos de mudança propostos para resolver problemas no meu local de trabalho têm pouca probabilidade de ter resultados positivos.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

PC. Abaixo encontram-se afirmações que podem descrever a sua forma de pensar <u>neste momento</u> acerca de si próprio no trabalho.

Em que medida concorda com as seguintes afirmações?

PC1	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC2	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC3	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC4	Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC5	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC6	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC7	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC8	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC9	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC10	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC11	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
PC12	[redacted]	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

SS. Tendo como referência o(a) seu(sua) líder (relembro que deve ter em mente o(a) mesmo(a) líder/chefe que tinha quando respondeu ao primeiro questionário), em que medida concorda com as seguintes afirmações?

SS1	O(a) meu (minha) líder está presente quando eu preciso.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
SS2	O(a) meu (minha) líder anima-me quando me sinto desanimado.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
SS3	O(a) meu (minha) líder preocupa-se comigo.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente
SS4	Sinto que posso confiar no(a) meu (minha) líder para expressar os meus problemas.	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo totalmente

Anexo 4 – Tamanho da amostra (*a priori*) para estudo de corte transversal

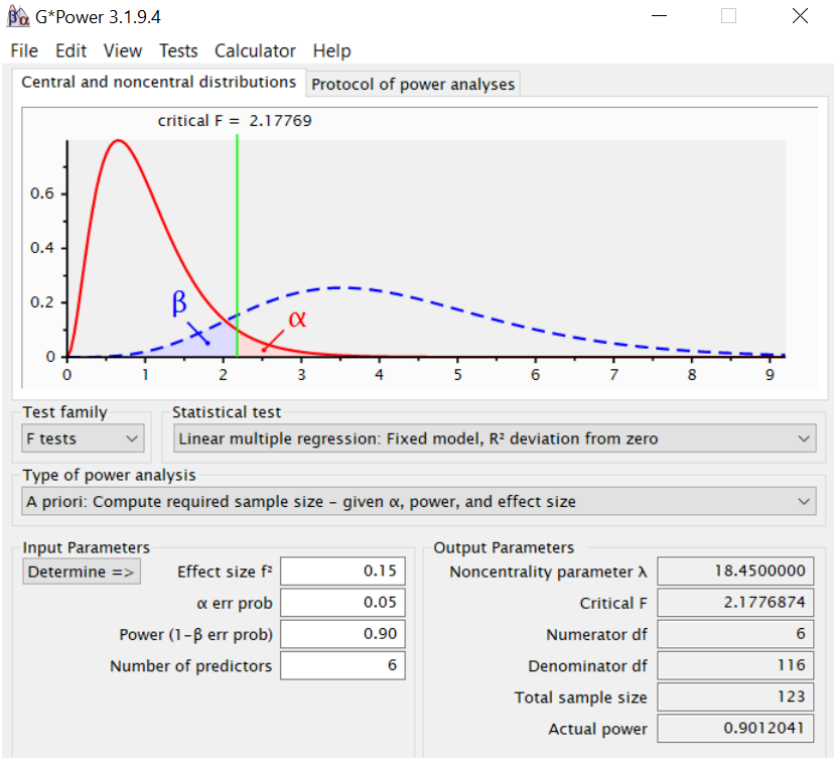


Figura 16. Tamanho da amostra (*a priori*)

Anexo 5 – Modelo da análise fatorial confirmatória do modelo de medida global do estudo de corte transversal

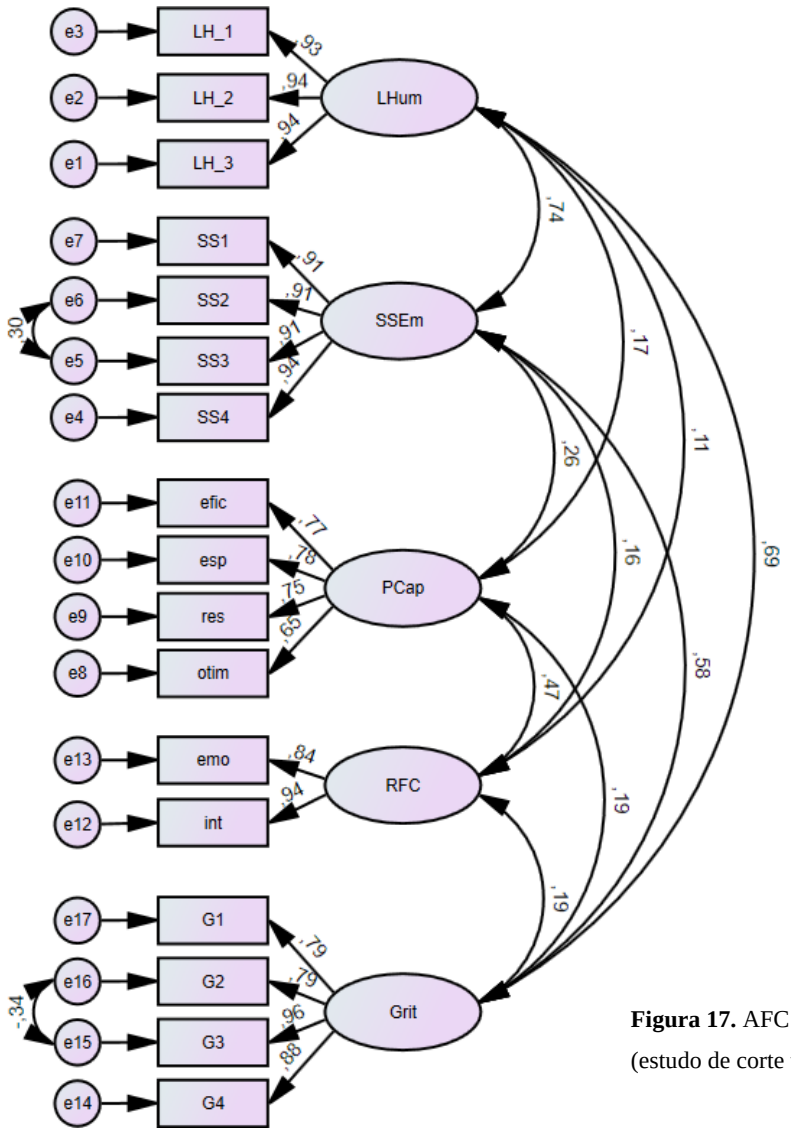


Figura 17. AFC ao modelo de medida global (estudo de corte transversal)

Anexo 6 – Pressupostos da regressão linear múltipla (estudo 2)

De modo a se avaliar se as várias regressões lineares testadas na presente tese cumpriam os pressupostos da regressão linear múltipla (valor esperado dos resíduos igual a zero; variáveis independente não correlacionadas com os resíduos; ausência de correlação entre os resíduos; variância dos resíduos constante; ausência de elevada correlação entre as variáveis independentes; normalidade dos resíduos), testaram-se estes pressupostos no seguinte modelo:

$$PIPM = \beta 0 + \beta 1*LH + \beta 2*SSE + \beta 3*PsyCap + \beta 4*G\text{-}P$$

1. Valor esperado médio dos resíduos é zero (*strict exogeneity*)

Tabela 28. Valor esperado médio dos resíduos

Residuals Statistics[a]					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-,8577	1,1190	-,0016	,37838	251
Residual	-2,38577	2,10117	,00000	,62006	251
Std. Predicted Value	-2,262	2,962	,000	1,000	251
Std. Residual	-3,817	3,361	,000	,992	251
a. Dependent Variable: RFC					

2. Não existe correlação entre as variáveis independentes e os resíduos

Tabela 29. Correlação entre variáveis independente e resíduos

	1. LH	2. SSE	3. PsyCap	4. Garra
Unstandardized Residual	0,00	0,00	0,00	0,00

3. Ausência de correlação entre os resíduos

Tabela 30. Estatística Durbin Watson (correlação entre resíduos)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,521[a]	,271	,259	,62508	,271	22,902	4	246	<,001	2,280
a. Predictors: (Constant), G-P, PsyCap, SSE, LH										
b. Dependent Variable: PIPM										

4. Homocedastecidade: a variância dos resíduos é constante

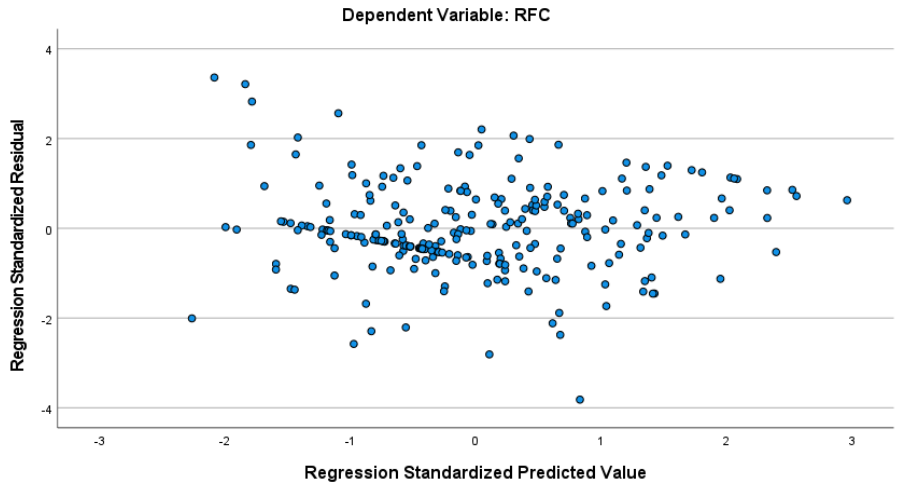


Figura 18. Scatterplot da variância dos resíduos

5. Ausência de correlação entre as variáveis independentes (multicolinearidade)

Tabela 31. Estatística de colinearidade Tolerance e VIF (multicolinearidade)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,006	,040		-,160	,873					
	LH	-,020	,067	-,030	-,294	,769	,138	-,019	-,016	,282	3,541
	SSE	-,028	,055	-,046	-,511	,610	,169	-,033	-,028	,374	2,675
	PsyCap	,713	,082	,497	8,706	<,001	,509	,485	,474	,911	1,098
	G-P	,103	,058	,151	1,777	,077	,201	,113	,097	,412	2,428

a. Dependent Variable: PIPM

6. Normalidade dos resíduos

Como se pode observar nos testes à normalidade e pelo gráfico dos valores observados e esperados dos resíduos, este pressuposto não se verificou. No entanto, as regressões lineares foram realizadas com o método de reamostragem *bootstrapping* (5000 reamostragens), corrigindo assim os desvios da normalidade.

Tabela 32. Teste à normalidade dos resíduos Kolmogorov-Smirnova *e* Shapiro-Wilk

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,060	251	,029	,980	251	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Figura 19. Gráfico de probabilidades (Q-Q) à normalidade dos resíduos (standardized residual)

