



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança Humilde e Satisfação no Trabalho.

Maria Débora Câmara Pereira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Associado (com Agregação) Álvaro Rosa, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral (IBS)

Co-Orientadora:

Assistente Convidada Inês Patrão, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral (IBS)

Novembro 2022



Departamento Marketing, Operações e Gestão Geral (IBS)

Liderança Humilde e Satisfação no Trabalho.

Maria Débora Câmara Pereira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Associado (com Agregação) Álvaro Rosa, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral (IBS)

Co-Orientadora:

Assistente Convidada Inês Patrão, Departamento de Marketing, Operações e Gestão
Geral (IBS)

Novembro 2022

Agradecimentos

O desenvolvimento desta dissertação não teria sido possível sem as contribuições, e o apoio de várias pessoas, que colaboraram para que este trabalho chegasse a bom porto, como também pelo meu crescimento pessoal.

Quero agradecer ao meu supervisor, Professor Associado (com Agregação) Álvaro Rosa, pela amabilidade de ter aceite o meu pedido de ser meu orientador, e pelo apoio prestado.

Gostaria de agradecer imensamente à minha co-orientadora, Assistente Convidada, Inês Patrão, pela sua atenção, disponibilidade exímia, e paciência para comigo ao longo destes meses, devido aos imprevistos pessoais que foram surgindo.

Aos meus pais, ao meu irmão, pelo vosso carinho, e apoio. Mãe, Amo-te!

À minha grande amiga Rubina, por tudo o que tem feito por mim, pelo carinho, pela amizade sincera. Sempre estimulando o meu lado mais positivo e sonhador.

Ao meu querido amigo Pe. José Luís Rodrigues, por estar do meu lado nos tempos mais complicados. Por escutar-me, pelas palavras amigas, e pelos diálogos enriquecedores.

Agradeço ao Professor Doutor Ricardo Gouveia, pela ajuda, pelos conselhos, e pela simpatia em fornecer-me materiais bibliográficos essenciais para este trabalho.

A todos os meus amigos, familiares, e aqueles que dão o alento que muitas vezes é necessário, para enfrentar este caminho da vida, que tem o seu lado doce, como amargo.

Um agradecimento especial a todos os meus professores e professoras, que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal, académico e profissional. Realmente, é uma profissão inspiradora!

Finalmente, por último e não menos importante, quero agradecer ao “P”, por tornar-me uma pessoa melhor, mais empática, lembrando de maneira indireta, que o sonho comanda a vida.

Sumário

A liderança humilde tem tido um impacto importante nas organizações, contribuindo na aprendizagem, no envolvimento dos funcionários, levando à satisfação no trabalho dos mesmos. Os funcionários são um ativo valioso para as organizações, e por isso há a necessidade dos líderes terem conhecimento dos antecedentes que originam satisfação. O papel dos líderes é considerado um dos fatores mais importantes, para a satisfação no trabalho, uma vez que, quando há interações positivas entre líderes e funcionários pode aumentar diretamente a satisfação dos liderados. A satisfação no trabalho é um conceito importante que está associado ao desempenho e bem-estar dos trabalhadores, como também por influenciar o funcionamento da organização. A nossa investigação estuda o impacto da liderança humildes na satisfação do trabalho dos liderados. Foram realizados dois estudos experimentais. O primeiro foi referente a estudantes ($n= 71$ indivíduos), e o segundo a trabalhadores ($n= 127$ indivíduos). Os resultados sugerem que os indivíduos sujeitos à condição experimental (líder humilde) apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho, do que os submetidos à condição de controlo (líder transaccional). Esta investigação contribui para o enriquecimento da literatura sobre a liderança humilde e a satisfação no trabalho, e sobre a causalidade entre ambos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Humilde; Satisfação no Trabalho.

Classificações JEL: M10 e D23.

Abstract

The Humble Leadership has been proven to cause an important impact on Organizations, resulting in employees wanting to evolve promoting job satisfaction. The most important element in a High-Performing Organization are its People and their success is reflected on the type of leadership. The key, is to help teams feel purposeful, motivated, and energized so they can bring their best selves to work. The following research studies the impact of humble leadership on job satisfaction. On this report, two experimental studies were developed, for students (71 = participants) and workers (121 = participants). The results show that individuals subject to humble leadership have higher levels of job satisfaction than those submitted to a controlling type of leadership.

Keywords: Leadership; Humble Leadership; Job Satisfaction.

JEL Classifications: M10 e D23.

Índice

Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão da Literatura	3
2.1 Liderança	3
2.2 Humildade	5
2.3 Humildade na Liderança	7
2.3.1 Vantagens	9
2.3.2 Desvantagens	11
2.4 Satisfação no Trabalho	13
2.5 Liderança Humilde e Satisfação no Trabalho	16
Capítulo 3: Metodologia	19
3.1. Objetivo da investigação	19
3.2 Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida	19
3.2.1 Metodologia Experimental dos Cenários	19
3.2.2 Liderança Humilde (Condição Experimental)	20
3.2.3 Liderança Transacional (Condição de Controlo)	20
3.2.4 Satisfação no Trabalho	21
3.2.5 Procedimentos	21
Capítulo 4: Resultados	23
4.1. Estudo 1	23
4.1.1. Amostra	23
4.1.2. Análise fatorial confirmatória	23
4.1.3 Eficácia da manipulação	24
4.1.4 Resultado final do estudo 1	25
4.2. Estudo 2	25
4.2.1. Amostra	25
4.2.2. Análise fatorial confirmatória	25
4.2.3. Eficácia da manipulação	27
4.2.4. Resultado final do estudo 2	27
Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusão	28
5.1. Discussão dos Resultados	28
5.2 Contribuições para a teoria	28
5.3 Limitações e Sugestões	28
5.4 Conclusão final	29
Capítulo 6: Bibliografia	31

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise Fatorial Confirmatória - Estudo 1 Estudantes.	24
Tabela 2. Análise Fatorial Confirmatória - Estudo 2 Trabalhadores.	26

Índice de Figuras

Figura 1. Objeto de Investigação – Relação de causalidade; Liderança Humilde e Satisfação no trabalho.	19
---	----

Capítulo 1: Introdução

Ao longo dos anos, tem sido notória a elevada importância que a liderança humilde tem demonstrado na sua teoria, e claro, na sua prática. Essa importância, e necessidade de um líder ser mais humilde deve-se muito ao mal estar que um mau líder, ou um líder desajustado pode causar aos seus liderados, devido, muitas vezes, a comportamentos arrogantes, à ganância e aos egos (Owens & Hekman, 2016, 2012; Argandoña, 2015; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Morris, et al., 2005). É preciso salientar que é necessário união entre os líderes e os liderados, para assim conseguirem alcançar o propósito comum. Apesar das dificuldades que possam surgir aos líderes humildes em certos contextos, mais burocráticos, e de alta pressão, eles têm a vantagem de assumir os seus erros (Weick, 2001), e de estarem prontos a aprender com eles, e com os outros. As organizações nos tempos que correm, precisam de líderes e funcionários com esta capacidade de encaixe e de aprendizagem, ou seja, que estejam abertos para adquirir novas habilidades, absorver novas informações e aprender com os outros. É fundamental os membros da organização obterem essa abertura para aprender algo novo, pois estamos em constante “competição” e mudança no mercado (Dane & Pratt, 2007). O bom relacionamento do líder com os colaboradores é fundamental para o bom funcionamento organizacional, e para o bem-estar geral (Almeida, 2016). Os líderes ao prestarem apoio aos seus liderados, estes sentem-se bem e isso irá refletir na forma como vão encarar o seu trabalho, com uma maior satisfação (Bhal et al., 2009). Uma vez que os trabalhadores são elementos importantes para uma organização ultrapassar os obstáculos e tornar-se bem-sucedida, os mesmos têm de estar satisfeitos. Considera-se esta gestão um grande desafio, pois é preciso atender às necessidades materiais e psicológicas dos mesmos (Aziri, 2011). A satisfação é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem, e valorizam aspectos diferentes (Fraser, 1983).

O objetivo desta dissertação é testar a relação de causalidade entre a liderança humilde e a satisfação no trabalho dos liderados, ou seja, se a liderança humilde aumenta a satisfação no trabalho dos funcionários.

De forma a cumprir os requisitos e objetivos necessários para a presente dissertação, a mesma será dividida em três partes: Na primeira parte será feita a revisão de literatura dos temas estruturais desta tese; os conceitos liderança, e humildade. Seguidamente, serão abordadas teorias e abordagens sobre a humildade na liderança, e referir vantagens e desvantagens da mesma. Dentro desta primeira parte, será ainda tratado o conceito satisfação no trabalho, referindo alguns dos seus antecedentes, com intuito de mostrar de que forma os líderes podem contribuir para a satisfação no trabalho dos seus colaboradores. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia de investigação, (metodologia

experimental dos cenários, onde serão abordados os programas e instrumentos utilizados na elaboração, publicação, na recolha dos dados, e a caracterização dos mesmos. Por fim, serão apresentados os resultados dos dois estudos feitos, e procede-se a análise e discussão dos mesmos. Na terceira e última parte, concluirei este estudo de investigação com uma reflexão da teoria, e da prática consequente desta tese, com o intuito de levar à ação de todos os elementos de uma organização, com sugestões reflexivas, como também referir limitações do estudo feito.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1 Liderança

A revisão da literatura confirma que o conceito de liderança vem evoluindo, e que tem uma presença predominante nas discussões no mundo empresarial, ao longo do tempo. No século XX, a liderança é desenvolvida e estudada, onde cada autor/investigador define liderança de acordo com as suas perspectivas individuais.

Kellerman, numa entrevista a Volkmann (2012), comentou: “Ouvi dizer que existem aproximadamente 1.400 definições diferentes das palavras líder e ou liderança”, o que demonstra a diversidade de conceitos que existem para definir liderança, e que ainda hoje continuam a emergir. É importante ter uma boa definição de liderança, pelo facto de ser um dos termos mais utilizados nas áreas da atividade humana, nomeadamente, na dos negócios, e por verificar-se ainda um desconhecimento por parte das pessoas. Apesar das teorias de liderança não serem conclusivas, a sua compreensão ajudará a melhorar a prática, e o estudo da liderança.

De acordo com Moore (1927, pp. 124-128) a liderança é definida como “a capacidade de imprimir a vontade do líder nos liderados e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação”. Esta definição mostra que a liderança era entendida, inicialmente, como uma ferramenta para dominar os liderados, e fazer projeção apenas do líder, sem ter a devida consideração às necessidades e expectativas dos liderados. Nela identifica-se o uso do poder coercivo do líder, que por sua vez nega os ideais de boa liderança. Em contraste com a definição de Moore (1927), Munroe (2014) definiu liderança como a capacidade de influenciar os outros por meio da inspiração, e não da manipulação. Stogdill (1950, pp. 1-14) identificava liderança como “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços, para o estabelecimento de metas e realização de metas”. Nesta definição verifica-se que a liderança não é somente um traço individual, como anteriormente era vista, mas também como um processo de influência sobre os outros.

A liderança não se limita apenas ao relacionamento habitual líder-subordinado, ela transcende cargos, responsabilidades e papéis (Byram, 2000), ou seja, não se relaciona com a posição hierárquica. Muitas vezes, um colega de trabalho poderá ser considerado o líder, pela influência que tem perante os outros, que o seguem, que o admiram.

O processo de liderança é caracterizado pela influência, não apenas a influência do líder sobre os seguidores, mas a influência interativa entre o líder e os seguidores, como Bass (1990) propôs. Avolio (2007), Javidan et al. (2010) e Kellerman (2014) são alguns dos autores que têm insistido, na influência do contexto no processo de liderança. Apesar da liderança ser marcada pela influência, essa influência

pode não ser boa, isto é, para um bem maior da sociedade em geral. É fulcral que a liderança em todas as suas vertentes seja para o bem comum.

Ao longo dos anos foram exploradas teorias, dentro delas, a Teoria dos Traços, e das Abordagens Comportamentais. A Teoria dos Traços assume que os líderes herdam características especiais, e que as pessoas que têm essas características são as mais adequadas para a liderança (Williams, 2017; Amanchukwu, et al., 2015; Kirkpatrick, 1991; Stogdill, 1974). A teoria dos traços afirma que os líderes eficazes possuem um conjunto semelhante de traços (Allen, 1998) e assume que características físicas, sociais e pessoais específicas são inerentes aos líderes (Mann, 1959). Segundo Mann (1959), certos traços, herdados ou desenvolvidos, são pré-condições para uma liderança eficaz. Stogdill (1974), afirma que as características devem ser relevantes para a situação em que um líder se encontra para que ele seja eficaz. As abordagens comportamentais, surgiram no final dos anos 40 onde investigadores confirmaram que os líderes tinham na sua orientação comportamentos mais direcionados para tarefas, ou pessoas. Os líderes orientados para a tarefa davam mais foco ao alcance dos objetivos, e líderes orientados para as pessoas davam mais foco ao relacionamento com os seus seguidores, ajudando-os a sentirem-se bem consigo mesmo, com os outros e em situações que possam surgir. De acordo com a teoria comportamental, os indivíduos podem aprender a se tornar líderes eficazes por meio de treinamento e observação (Amanchukwu, et al. 2015). A teoria concentra-se nas ações dos líderes e não nas suas qualidades pessoais. As teorias comportamentais ajudam a identificar comportamentos que separam líderes de líderes ineficazes (Lewin, et. al 1938). O principal objetivo desta abordagem passa por perceber qual a combinação ótima, entre estes dois comportamentos, que maximiza a satisfação e o desempenho dos trabalhadores (Northouse, 2016). Graças à respetiva abordagem a liderança passou a ser investigada com o objetivo de identificar os padrões de comportamento adotados pelos líderes em vez de traços (Tolfo, 2000). Enquanto a teoria dos traços falhou em provar um conjunto definitivo de traços que um líder deve ter, a teoria das abordagens comportamentais falhou em fornecer um comportamento universalmente aceite dos líderes, não levando em consideração o ambiente em que os comportamentos são demonstrados (Victoria, et. al 2021).

A liderança é entendida como um fenómeno complexo no qual os seguidores (Bass, 1990), e o contexto (Kellerman, 2014; Javidan et al., 2010; Avolio, 2007) têm um papel muito importante. O processo de liderança ocorre em um determinado contexto, e se o contexto mudar, o processo/estilo de liderança também modificar-se-á. Igualmente, o processo de liderança exige que as pessoas, os seguidores, aceitem, e que sigam alguém como líder. Um conceito de liderança proposto e concluído por Silva (2016, p.3) “processo de influência interativa que ocorre quando, em um determinado contexto, algumas pessoas aceitam alguém como seu líder para atingir objetivos comuns”, evidencia que o líder, os seguidores e o contexto têm um papel fundamental no processo de liderança.

A liderança tem sido estudada quase exclusivamente em termos positivos (Padilla et al., 2007; Bono & Judge, 2004), englobando componentes romantizados e idealizados (Bligh et al., 2007), como o heroísmo e carisma. No entanto, evidências crescentes de corrupção (Padilla et al., 2007), visionários fracassados (Conger, 1990) e tirania mesquinha (Ashforth, 1994) chamaram a atenção para os lados mais sombrios da liderança, com consequências e resultados organizacionais indesejáveis, nomeadamente, no desempenho da tarefa (Judge et al., 2006; Moscoso & Salgado, 2004), e stress elevado do colaborador (Skogstad et al., 2007). Lombardo et al. (1988) reconheceram que líderes altamente qualificados falham se possuírem defeitos de personalidade que envolvam explosões de raiva, mau humor e/ou inconsistência. Bass (1985, pp. 50-51) sugeriu “Apesar da sua autoconfiança, autodeterminação e liberdade de conflitos internos, alguns carismáticos falharão, como consequência de deficiências particulares ou tendências exageradas.” Hogan et al. (2011), concluíram que as razões para o fracasso da liderança incluí a falta de autocontrolo, incapacidade de adaptação, e habilidades interpessoais pobres. Esse crescente reconhecimento de maus comportamentos de liderança ampliou a literatura de liderança, para se concentrar também nos traços e comportamentos do “lado negro” (Hogan et al., 2011; Conger, 1990).

O mundo está em constante mudança, por isso uma melhor compreensão da liderança será benéfico para todos, como também ter a noção do “lado negro” que possa surgir enquanto a aplicamos. O segredo na maior parte das vezes está no equilíbrio, difícil será, mas desafiante e empolgante também, seguramente. A liderança é necessária para impulsionar o propósito, orientar e motivar as pessoas a alcançarem objetivos compartilhados, especialmente em tempos de crise. As várias definições e teorias de liderança ajudarão os profissionais a saber quando, e como utilizar o conhecimento adquirido.

Seguidamente, abordarei uma das virtudes essenciais para um profissional tornar-se efetivo, a humildade; sobre as definições existentes, a importância da humildade, sobre as dimensões associadas, bem como a humildade na liderança, as suas vantagens, e desvantagens.

2.2 Humildade

A humildade abrange um padrão de comportamentos que ocorrem em interações interpessoais e, portanto, é observável por outros. Embora os indivíduos possam ter uma tendência de base para expressar a humildade baseada na heredibilidade, na socialização, na experiência de vida, a expressão da humildade de uma pessoa pode variar de acordo com circunstâncias contextuais (Mischel & Shoda 1995).

Humildade é derivado do termo latino humilitas, que por sua vez vem da palavra Swen, que significa “terra”, e humi, que significa “no chão” (Owens & Hekman, 2012).

Recentemente tem-se observado e abordado a escassez desta característica valiosa na prática no nosso dia a dia, nomeadamente na vida pessoal como profissional, devido à fugacidade e à pressão social da vida quotidiana que o século XXI tem nos proporcionado; diminuindo o tempo para connosco, e com os nossos originando stress e impaciência em escutar.

A humildade é uma virtude envolta em equívocos. Este pensamento, advém da ideia de que ser humilde é ser-se incapaz, fraco, incompetente, uma qualidade imprópria de líderes. O que não corresponde à verdade, em vez disso, esta refere-se a um reconhecimento preciso da própria finitude, limitações e erros pessoais (Tangney, 2000).

Ser humilde é estar consciente das forças e fraquezas pessoais, reconhecer os contributos dos outros e estar disposto a aprender. A humildade é um energizador da curiosidade e permite o líder manter-se vigilante (Rego, & Pina e Cunha, 2020). Permite-lhe escutar os outros, mesmo com *mind sets* diversos. Ser humilde não é incompatível com a autoconfiança, simplesmente, não sentem a necessidade de se mediatizar. Muitas das vezes os que o fazem são aqueles que não adquirem esta virtude. Segundo Pereira (2010, pp. 58-64), “Gerir deve ser um ato de humildade: temos de estar disponíveis para aprender todos os dias com as pessoas com quem trabalhamos e com os erros que vamos cometendo”.

A humildade ultrapassa a tendência que o ser humano tem em comparar, e em competir quando interage com os outros, em vez disso, reconhece e admira os pontos fortes e as contribuições dos outros, sem se sentirem ameaçados por eles (Exline et al., 2004). A humildade implica manter uma perspectiva fundamentada sobre si mesmo em relação aos outros (Owens, et al., 2012). Para Vera e Rodrigues-Lopez (2004), a humildade possibilita aos líderes distinguir a linha tênue entre características como autoconfiança saudável, autoestima e autoavaliação de excesso de confiança, narcisismo e teimosia.

Tangney (2000, 2009), nas seis componentes-chave da humildade que contribuíram para à sua definição refere, que a humildade envolve uma avaliação precisa das habilidades e realizações de uma pessoa, contrastando muitas definições de humildade de dicionário que aludem à baixa autoestima ou autodepreciação; A humildade leva a pessoa a reconhecer seus erros, imperfeições, lacunas em conhecimento e limitações; Indivíduos humildes demonstram abertura a novas ideias, informações contraditórias e conselhos; A humildade mantém as habilidades e realizações de uma pessoa (isto é, seu lugar no mundo) em perspetiva (por exemplo, ver a si mesmo como apenas uma pessoa no esquema maior das coisas); Indivíduos humildes mantêm um auto-foco relativamente baixo, um “esquecimento de si mesmo”, ou “liberdade de ter que pensar sobre si mesmo”; A humildade cultiva uma apreciação do valor de todas as coisas, bem como das muitas maneiras diferentes pelas quais todos podem contribuir para o mundo.

Já em Owens et al. (2013) são referidas três dimensões da humildade expressa. Na primeira dimensão reflete a capacidade de um indivíduo em auto avaliar-se corretamente (autoconsciência), propondo que a humildade promove uma noção mais clara e objetiva das próprias forças e limites pessoais, levando assim ao reconhecimento dos próprios erros, em estar aberto, como referido anteriormente, a mind sets diferentes. Esta dimensão da humildade expressa impulsiona interações interpessoais com maior qualidade, e transparência entre os líderes, seguidores e colegas.

A segunda dimensão propõe que os líderes organizacionais, e os indivíduos que possuem humildade valorizam verdadeiramente os esforços, forças e habilidades dos seus colegas de trabalho. Este reconhecimento dos outros faz com que líderes humildes tenham uma maior capacidade para identificar recursos valiosos nos liderados de modo a promover aprendizagem social. Por último, a terceira dimensão mostra que a humildade faz com que os indivíduos tenham uma maior disposição para aprender com os outros. Ser ensinável significa estar aberto a aprender, assimilar novas ideias, e os conselhos dos outros, (Owens et al., 2013).

A humildade foi incluída como uma das principais “virtudes organizacionais” que são propostas para fornecer a base moral dos ambientes organizacionais (Cameron et al., 2003). Nestes ambientes, os estudiosos (Argandoña, 2015; Ou et al., 2014; Owens et al., 2013; Morris, et al. 2005; Owens & Hekman, 2012, 2016) e praticantes (Saïd Business School et al., 2015; Chowdhury, 2014) têm promovido o importante papel da humildade na liderança contra a arrogância, a ganância e os egos de si mesmos, e até dos seus colaboradores, tornando-se assim uma vantagem competitiva.

Nos últimos anos, os estudiosos da liderança têm dado uma maior ênfase à importância da humildade no contexto da liderança, uma vez que a mesma tem sido indicada como uma das virtudes com maior interesse, devido à noção do quão é essencial para o caráter daqueles que lideram, e trabalham nas organizações. Os apelos à humildade dos líderes intensificaram-se na sequência de escândalos corporativos atribuídos ao ego desenfreado, à arrogância, ao sentido de direito e à autoimportância dos executivos corporativos envolvidos (Knettnerus et al., 2006; Boje et al., 2004), como também foi referido que a arrogância e o narcisismo foram identificados como razões pelas quais os líderes tomam más decisões (Chatterjee & Hambrick, 2007; Dotlich & Cairo, 2003).

2.3 Humildade na Liderança

Humildade na liderança, ao longo do tempo tem sido investigada de modo a desmitificar a conexão negativa, como referi anteriormente, por pensar-se que uma liderança eficaz não é compatível a uma liderança humilde. Pelo fato de alguns líderes humildes serem incompetentes, não quer dizer que esteja relacionado com essa virtude, e sim poderá ser a falta de outras. Uma boa liderança pode ser virtuosa e igualmente eficaz, pois não se pode ser virtuoso sem querer procurar eficácia. Para uma

boa liderança são necessárias qualidades como a coragem, humildade, respeito, autocontrole, honestidade, capacidade de comunicação, entre outras (Rego, 2019).

Do ponto de vista organizacional, descobriram que quando os indivíduos recebem poder, eles tendem a desvalorizar o valor e as contribuições dos outros (Kipnis, 1972). Owens et al. (2013) verificaram que líderes organizacionais e membros que possuam humildade possam superar essa tendência e, em vez disso, manter uma apreciação genuína, com alta valorização dos esforços, forças e habilidades dos seus colegas de trabalho.

Ao considerar as qualidades dos outros, membros humildes da organização podem ver os outros através de uma lente multifacetada, onde observam uma variedade de forças de caráter, e conjuntos de habilidades nos outros.

Segundo Pfeffer (2018a, 2018b), líderes humildes, respeitadores, corajosos, determinantes e exigentes são fontes de desenvolvimento pessoal e organizacional. Estes contribuem para a saúde dos indivíduos e das organizações. Muitas vezes é complicado para os líderes firmarem a sua liderança humilde, pois os comportamentos considerados mais comuns de um líder humilde (reconhecer os seus limites pessoais, falhas e erros; destacar os pontos fortes e contribuições dos liderados; e estar abertos a novas ideias, saber ouvir e ser bastante recetivos ao feedback.), nem sempre podem estar associados a uma liderança menos eficaz, (Owens & Hekman, 2012).

Os trabalhadores que se empenham na autoaprendizagem através de interações com os outros, obtêm uma consciência mais precisa dos seus próprios recursos intrapessoais, e serão menos propensos ao excesso de confiança, que é muitas vezes o princípio de muitos problemas organizacionais, más decisões e autocomplacência (Vera & Rodriguez-Lopez 2004; McIntyre & Salas 1995). Se há vontade em construir organizações saudáveis devem líderes e liderados unir-se, não apenas pela riqueza.

Outro desafio são as adversidades que possam surgir. E segundo Weick (2001), a crescente imprevisibilidade, que as organizações enfrentam exigirá líderes de o século XXI a ter mais humildade e menos arrogância. E afirmou que quando um líder é capaz de admitir humildemente “Eu não sei”, essa admissão força o líder a desistir de fingir, largar a onisciência, largar a autoridade especialista, largar uma postura machista, e soltar monólogos. Com o rápido avanço da tecnologia, e a crescente especialização do trabalho verifica-se que as organizações estão com uma maior necessidade de líderes, e funcionários que sejam ensináveis, ou seja, que estejam abertos para adquirir novas habilidades, absorver novas informações e aprender com os outros. É fundamental os membros da organização obterem essa abertura para aprender algo novo, saber é poder, ainda mais pelo facto de estarmos em constante “competição” no mercado, (Dane & Pratt 2007).

Humildade na liderança tem inúmeras vantagens para o indivíduo, como também para a organização, e por isso cada vez mais há a necessidade da sua presença nas organizações,

nomeadamente, na liderança. No entanto, igualmente, tem as suas desvantagens, pois estamos lidando com pessoas, onde cada um tem uma maneira de ser, agir, e de perceber, o que dá ao cargo do líder complexidade. Assim sendo, identificarei algumas das vantagens de uma liderança humilde, como também as suas desvantagens.

2.3.1 Vantagens

Num estudo que explorou os comportamentos, os efeitos e contingências da humildade do líder (Owens & Hekman 2012), descobriu-se que a humildade tem implicações importantes na aprendizagem, no envolvimento dos funcionários, levando à satisfação no trabalho dos mesmos.

Owens et al., 2013, propuseram que os líderes humildes procuram, reconhecem e apreciam o desenvolvimento de novas competências e habilidades. Eles estabelecem comportamentos humildes e admitem os seus próprios erros e limitações, modelando a capacidade de ensino e abertura, para aprender a reconhecer os pontos fortes e contribuições dos membros da equipa, o que promoverá um bom clima entre a equipa em que os colaboradores estão mais focados no desenvolvimento, e mais dispostos a arriscar e a aprender. Mais especificamente, líderes que mostram os comportamentos de humildade ajudam na aprendizagem, e no desenvolvimento pessoal, isto é, enviar um sinal aos funcionários de que não há problema em estar “em processo”, em errar (Owens & Hekman, 2012). Esta atitude irá promover a abertura entre líder e colaborador, ajudar na autoconfiança do mesmo, e reconhecimento. Indivíduos humildes, ao mostrarem capacidade de ensino, proporcionarão aos outros um senso de voz, que tem demonstrado promover maior confiança, motivação e maior senso de justiça (Cropanzano et al., 2007). Alexander e Wilson, (referidos em Church et al., 1998) argumentaram que a vontade de aprender é uma das capacidades mais críticas de líderes eficazes. Owens et al. (2013), na sua pesquisa acrescenta que a humildade foi apoiada por relações positivas entre a humildade expressa e atitudes positivas, traços e comportamentos adaptativos, ou seja, (autoestima através do núcleo autoavaliação, estabilidade emocional, autoeficácia, melhoria de desempenho, orientação para a aprendizagem e engajamento). Assim, as tendências de receptividade de feedback, aprendizado social aprimorado, e visões de si mesmo podem ser benéficas para a melhoria do desempenho individual, e para a eficácia em contextos de equipa.

A humildade do líder quanto à criatividade do seguidor é importante para as organizações, especialmente num ambiente turbulento (Owens & Hekman, 2012; Binyamin & Carmeli, 2010). Wang et al. (2018), argumentaram que o líder ao se envolver num conjunto de comportamentos, o líder humilde influencia positivamente a criatividade do seguidor. Esses comportamentos de liderança incluem reconhecer limites pessoais, falhas e erros, modelar a capacidade de ensinar e apreciar os pontos fortes e as contribuições dos seguidores (Owens & Hekman, 2012). Embora os líderes humildes

se concentram altamente no desenvolvimento pessoal, eles também estão interessados no crescimento dos seguidores (Owens & Hekman, 2012). Os seguidores desses líderes podem ser motivados a participar de atividades de desenvolvimento individual, como desafiar o *status quo*, e melhorar as circunstâncias atuais (Xu, 2007), ambas compostas por práticas novas e criativas (Bandura, 1997). No entanto, desenvolver ideias ou soluções criativas para enfrentar desafios e melhorar as circunstâncias envolve riscos, porque nem todas as novas ideias acabam por ser úteis. A frustração é, portanto, inevitável no processo, no entanto, acredita-se que os seguidores de líderes humildes são mais capazes de lidar com a frustração e as emoções negativas associadas ao fracasso ao experimentar novas ideias, porque esses líderes ajudam a criar um clima em que cometer erros é normal (Owens & Hekman, 2012). Além disso, os seguidores também podem enfrentar desafios consideráveis no processo, porque a criatividade ocorre quando as questões são novas e complexas, muitas vezes mal definidas e mal estruturadas (Carmeli et al., 2013). Para ajudar os seguidores a superar esses desafios, os líderes humildes modelariam a capacidade de ensinar iniciando a inversão de papéis com os seguidores, (Owens & Hekman, 2012). Essas ações podem encorajar os seguidores a reformular esses desafios e vê-los como problemas a serem resolvidos por meio de um esforço extra, o que pode fazer com que se concentrem com mais atenção e energia em ideias ou soluções criativas. Líderes humildes também tendem a promover a criatividade dos seguidores através da apreciação dos pontos fortes e contribuições do seguidor. Esses líderes frequentemente reconhecem, apreciam e elogiam os pontos fortes dos seguidores e elogiam seu trabalho e esforços (Owens & Hekman, 2012).

Uma outra vantagem, respeitante aos líderes humildes, (Ou et al., 2014) afirmam que os mesmos são mais propensos a compartilhar o poder com os subordinados, isto é, fornecem autonomia e incluem estes na tomada de decisão. Este clima organizacional de colaboração, participação e capacitação aumenta o envolvimento das equipas aumentando o comprometimento destes com a organização e o desempenho no trabalho. Os líderes humildes têm talento, força, experiência e não consideram os seus subordinados apenas como um grupo desprivilegiado, não os menosprezam. Em vez disso, eles lutam para encontrar novas maneiras para o grupo alcançar o sucesso (Budur & Poturak, 2020). Esses líderes podem capacitar psicologicamente os seguidores, enriquecer a sua autonomia no local de trabalho, e incentivá-los a executar tarefas com senso de autodeterminação (Owens et al., 2013). Além disso, eles se envolvem no trabalho e ajudam os funcionários a sentir que os seus comportamentos fazem a diferença no resultado do trabalho (May et al., 2004). Kahn (1990) foi o primeiro autor a alegar que quando o trabalhador está envolvido e gosta do seu trabalho tende a se esforçar mais, a realizar as tarefas com mais dedicação e empenho, obtendo certamente melhores resultados. Schaufeli & Salanova (2007) defendem que os trabalhadores envolvidos têm níveis de iniciativa pessoal mais elevados, são mais proativos e têm uma maior predisposição para aceitar novos desafios e ir além do que a organização lhes exige. O envolvimento no trabalho implica que os

indivíduos colocam grande investimento de energia física, emocional e cognitiva no seu trabalho (Saito et al., 2018; Santos et al., 2016). Uma vez que o comportamento inovador envolve a implementação de novas ideias, processo e métodos, exige que os funcionários se concentrem no seu trabalho, ter altos níveis de resiliência mental, persistência para lidar com as dificuldades enquanto trabalham, e terem o sentimento de entusiasmo, orgulho e significado no trabalho, (Salas-Vallina et al., 2018).

A humildade do líder é geralmente vista como uma virtude positiva que leva a resultados desejáveis para os seguidores (Wang et al., 2018), para equipas (Owens & Hekman, 2016) e organizações (Ou et al., 2018). No entanto, como as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, volátil, imprevisível, não há a liderança universal e as influências contextuais, muitas vezes, limitam sua eficácia. Por isso, a importância de abordar as desvantagens, em alguns contextos, quando se utiliza uma liderança humilde.

2.3.2 Desvantagens

Segundo Owens e Hekman (2012), os comportamentos dos líderes humildes nem sempre são eficazes. Pode ser devido a situações de ameaça extrema, pressão de tempo e à cultura organizacional.

Quando o tempo para a ação é curto, ou os seguidores enfrentam uma ameaça o líder tem de agir rapidamente, e nestas situações não há espaço para o líder ouvir as opiniões e o feedback dos outros. Nas situações que é necessária uma ação rápida, os liderados precisam de alguém que (r)estabeleça (a) ordem, e por isso, comportamentos humildes podem ser prejudiciais nestas situações, o que pode levar os liderados a questionar a competência do líder. Demonstrar humildade em tempos de incerteza pode levar os seguidores a duvidar da competência do líder (Cojuharenco & Karelaia, 2020; Owens & Hekman, 2012). Os seguidores podem atribuir a humildade do líder à dependência deles, e acreditam que as razões implícitas à humildade do líder são devidas aos líderes, que precisam da ajuda de outros para manobrar nos tempos difíceis (Wang et al., 2018), o que prejudicará a percepção que os seguidores têm em relação a competência do líder.

Outro elemento importante é a cultura organizacional onde o líder está inserido, pois dependendo da mesma o comportamento do líder será outro. Owens e Hekman (2012), verificaram que este comportamento é mais positivo nas culturas organizacionais que incentivam aprendizagem. Os autores constataram que em contextos organizacionais mais hierárquicos os comportamentos de líderes humildes eram menos frequentes, como por exemplo, numa missão militar ou numa linha industrial, onde os líderes estão a operar numa situação muito forte, de cima para baixo, na qual os objetivos são claros e espera-se uma resposta rápida, e que minimizem os desvios dos objetivos finais estipulados. Nestas situações mais hierárquicas, pode ser menos apropriado e eficaz para os líderes iniciar conversas com os seguidores (Owens & Hekman, 2012).

Pesquisas recentes também sugeriram um potencial lado sombrio da humildade do líder. Xu et al. (2021), investigaram como a incerteza ambiental restringe os efeitos positivos da humildade do líder, uma vez que, a incerteza ambiental representa uma ameaça ao funcionamento organizacional, exigindo reações necessárias das organizações. Os resultados sugerem que líderes humildes são menos eficazes em tempos de incerteza. Explorar as condições limites sobre as quais as influências da humildade do líder são contingentes, e teoricamente essenciais porque isso coloca em dúvida a noção de que a humildade do líder provoca efeitos positivos em todos os contextos (Owens & Hekman, 2012). Quando o ambiente é altamente incerto, os seguidores procuram os líderes em busca de orientação, visões e ideias para os ajustes necessários (Agle et al., 2006; Waldman et al., 2001), ou seja, os seguidores buscam líderes decisivos e confiantes para tomar ações imediatas para dar direções claras e restabelecer a ordem (Owens & Hekman, 2012; Waldman et al., 2001). No entanto, líderes humildes diminuem seu poder e status reconhecendo limites pessoais, buscando conselhos de seguidores e legitimando o crescimento e desenvolvimento (Qin et al., 2021; Owens & Hekman, 2012), o que pode sinalizar uma falta de controle da situação. Portanto, é provável que os seguidores acreditem que os líderes têm pouco a oferecer para facilitar seu trabalho em tempos de incerteza. A humildade do líder provavelmente fará com que os seguidores percebam menos apoio do líder quando o ambiente é mais incerto, levando a um desempenho comparativamente menor do seguidor. Um líder quando admite os seus erros e limitações só será benéfico caso o líder for sincero na sua humildade, ou seja, quando destaca verdadeiramente as forças dos seus seguidores, e se de facto aprecia as suas contribuições. O líder também tem de ser competente, e percebido pelos seus liderados. Este entendimento dependerá da percepção que os liderados terão da sua competência, que está sujeita aos papéis (CEO v.s supervisor), às diferenças demográficas (líderes mais velhos vs líderes mais jovens), e ao género. É menos provável que um CEO seja questionado sobre as suas competências, devido ao seu “status”, logo a admissão de erros e limitações é vista, mais facilmente, como um ato de humildade, algo que seria diferente com os supervisores. Muitos líderes jovens, de seguidores mais velhos sentiam que tinham de provar primeiro a sua competência antes de poderem admitir fraquezas, correndo o risco de serem vistos como fracos, ou de não corresponderem às expectativas dos liderados, Owens & Hekman (2012).

Líderes humildes iniciam a inversão de papéis líder-seguidor, se envolvem na organização de baixo para cima e habilitam os seguidores (Owens & Hekman, 2012), facilitando o desenvolvimento do seguidor, e aprimorando a percepção do seguidor de ser valorizado e cuidado (Owens & Hekman, 2016; Qin et al. 2020; Shanock & Eisenberger, 2006). Os líderes que cumprirem estes desejos provavelmente são percebidos como apoiantes do seu trabalho e desenvolvimento (Kim et al., 2018). No entanto, em tempos de incerteza, as coisas se tornam mais inconcebíveis (Milliken, 1987), e as pessoas entendem maiores riscos e turbulências (Antonakis et al., 2003). Os seguidores tendem a perceber o apoio dos

líderes, com aqueles que acreditam ser competentes, determinados e capazes de tomar decisões rapidamente (Humphreys & Einstein, 2003). Durante esses tempos de incerteza, a tomada de decisão e a ação eficiente são mais importantes do que discussões e decisões abertas (Dierendonck et al., 2014).

Segundo diversos autores, como Sibhoko e Bayat (2019), é reconhecida a importância dos trabalhadores para uma organização ultrapassar os obstáculos e tornar-se bem-sucedida. Por isso, abordarei no tema seguinte a satisfação no trabalho, nomeadamente do conceito, para um melhor entendimento do mesmo, bem como das variáveis que promovem a satisfação nos trabalhadores, para que as organizações compreendam que os seus recursos humanos quando satisfeitos, tornam-se uma vantagem competitiva para alcançar o sucesso organizacional.

2.4 Satisfação no Trabalho

O conceito de satisfação no trabalho foi desenvolvido pela primeira vez através da pesquisa de Hawthorne no final dos anos 20, e início dos anos 30 por Elton Mayo na fábrica Western Electric Company Hawthorne em Chicago, onde concluiu-se que as emoções dos funcionários podem influenciar o seu comportamento no trabalho (Djoemadi et al., 2019). A satisfação no trabalho é um conceito importante que está associado ao desempenho e bem-estar dos trabalhadores, como também por influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001). Segundo Rast e Tourani (2012), a maioria das definições afirmam que a satisfação no trabalho é uma reação afetiva positiva relacionada ao trabalho. Sendo a variável mais estudada no contexto do comportamento organizacional (Judge et al., 2001), a satisfação tem várias definições, pois é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes (Fraser, 1983). A mais citada é a de Locke (1976), que considerou a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo que resulta das experiências associadas ao trabalho do trabalhador. Segundo Kreitner & Kinicki (2001), a satisfação do trabalho é “uma eficácia emocional ou resposta a vários aspectos do trabalho”. Aziri (2011) argumenta que a satisfação no trabalho representa os sentimentos como a percepção de um trabalho que atende às necessidades materiais e psicológicas. É expectável que uma maior qualidade de equilíbrio entre a vida profissional, e pessoal produza maior satisfação no trabalho (Sirgy et al. 2001; Knox & Irving, 1997). Tella et al. (2007), e Samaila et al. (2018) afirmam que a satisfação no trabalho é resultado da percepção dos funcionários, sobre o quanto o seu trabalho proporciona coisas que são consideradas importantes.

A satisfação no trabalho pode ter influências sobre o trabalhador, manifestando-se sobre a sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com consequências para os indivíduos e para as

organizações. Verifica-se na literatura que estão presentes como fontes, com maior impacto positivo na satisfação no trabalho, os agentes (supervisores), colegas, salário, benefícios, condições de trabalho, (Gruneberg, 1979), (Peiró, 1984; Locke 1976; Davis Lofquist & Weiss, 1968; Vroom 1964, citados por Bravo et al., 2002, referidos por Freixo, 2010). Lease (1998), afirma que compreender os antecedentes e antecipar as consequências da satisfação no trabalho pode marcar a diferença não só no incremento da produtividade mas também na manutenção de uma boa saúde psicológica da equipa de trabalho. Por isso, é essencial que as empresas procurem manter os níveis de satisfação elevados dos seus colaboradores, e prevenir consequências negativas através do conhecimento de antecedentes, que abordarei alguns no parágrafo seguinte.

Bakker e Demerouti (2008) propõem que o envolvimento no trabalho é definido como um estado de espírito positivo preenchido, relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação, e absorção. Portanto, o envolvimento dos colaboradores tem uma relação significativamente positiva com a satisfação dos colaboradores. Assim, o envolvimento dos colaboradores aumenta o nível de satisfação dos mesmos. Baumruk (2006), Sabir e Khan (2018), descrevem o envolvimento dos colaboradores em geral através de três dimensões: os colaboradores falam positivamente sobre a organização e colegas de trabalho, potenciais colaboradores e clientes; os colaboradores têm um forte desejo de se tornarem membros da organização; os colaboradores proporcionam mais esforço e envolvimento que contribuam para o sucesso do negócio.

Devido às dificuldades económicas com mudanças drásticas no trabalho, nomeadamente, o corte de custos, despedimentos e redução de contratos efetivos, a incerteza dos trabalhadores em relação aos seus postos de trabalho aumentou (Jiang & Probst, 2016). Bansal et al., (2001), consideram que é crucial que uma empresa garanta a segurança dos seus trabalhadores, pois não só recebe, em troca, desempenho e lealdade, como também fará com que o trabalhador tenha maiores níveis de satisfação relativamente a seu trabalho.

O prazer dos funcionários tem um efeito positivo na satisfação dos funcionários, o que é comprovado por vários estudos (Biswas & Bhatnagar, 2013; Leary et al., 2013; Abraham, 2012; Avery et al., 2007; Harter et al., 2002), isto é, se os colaboradores mostrarem o gosto, e satisfação que têm no trabalho em que estão, os outros influenciar-se-ão positivamente.

Por outro lado, o stress no local de trabalho (Van et al. 2003), relaciona-se com a diminuição na satisfação no trabalho. A falta de satisfação no trabalho pode levar à mudança (Zito et al. 2018; Irvine & Evans, 1995), humor negativo (Judge & Ilies, 2004), saúde e felicidade reduzida (Locke, 1976). O stress no trabalho pode estar relacionado a vários comportamentos de afastamento (Judge et al. 2001), como absentéismo, presenteísmo e no desempenho (Burton et al. 2005). A relação negativa entre stress e satisfação no trabalho tem sido comprovada por diversos autores. Os mesmos

concordam que o stress provoca problemas de saúde e mal-estar e ainda contribui para problemas organizacionais, como a baixa motivação, o baixo desempenho e a insatisfação no trabalho (Cavanaugh et al., 2000). De acordo com Melchior et al. (2007), as exigências de trabalho e o fraco apoio por parte da equipa de trabalho resultam em episódios de stress. Assim, reflete-se que insatisfação consequente do trabalho afeta a saúde mental dos indivíduos. Wang e Patten (2001) relacionaram o stress com a depressão, e especularam a hipótese de que os funcionários com maior desgaste psicológico, altos níveis de esforço físico, insegurança no trabalho ou falta de apoio dos colegas de trabalho seriam mais propensos a sofrer de depressão relativamente a indivíduos que apresentaram baixo nível de stress em relação a estes fatores.

Pesquisas estudaram as diferenças entre sexos, e países para a satisfação no trabalho. Bozionelos e Kostopoulos (2010) indicaram que diferentes países podem ter diferentes níveis de satisfação no trabalho. Pichler e Wallace (2009) descobriram que as diferenças resultam principalmente de fatores de composição, e de nível da força individual de trabalho de cada país, em vez de fatores culturais inerentes, e de características históricas. Por outro lado, Hauff e Tressin (2015) indicaram que algumas características do trabalho variam significativamente entre os países, sendo parcialmente moderadas por dimensões culturais. Parece que a cultura pode ser um moderador entre o trabalho e a satisfação, e nas características do trabalho (Huang & Van, 2003; Adigun & Stephenson, 1992).

Outro factor considerado de elevada importância, para o bom funcionamento de um grupo de trabalho diz respeito à relação entre o mesmo e o supervisor, que influencia a satisfação no trabalho. Leader-member exchange (LMX) diz respeito a uma teoria que recai na qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados, nomeadamente, através do respeito, confiança (Graen; Uhl-Bien, 1995). Um bom relacionamento com o líder é fundamental para o bom funcionamento organizacional e bem-estar geral, pois os líderes têm a capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados, (Almeida, 2016). Quando os trabalhadores têm bons relacionamentos com seus líderes, tendo atenção e apoio deles (Morrow et al., 2005), sentem-se bem tratados e isso se reflete na forma como encaram o seu trabalho, considerando-o como sendo mais satisfatório, reportando maiores níveis de satisfação com ele (Bhal et al., 2009). Albion & Gagliardi (2007) concluem que, durante uma mudança organizacional, o comportamento de liderança relaciona-se com a satisfação no trabalho. Porque, para promover satisfação no trabalho é essencial apresentar um modo de liderança adequado para que os todos os colaboradores sintam confiança e apoio numa fase de transição. Importa, realçar o papel dos chefes, uma vez que o seu modo de agir poderá influenciar a satisfação no trabalho dos seus subordinados. Um líder deve inspirar e fazer com que toda a equipa abrace a sua visão de forma conjunta, promovendo o espírito de equipa, de cooperação e apoio para os momentos de maior dificuldade. Greasley et al. (2005) enfatizam a importância da satisfação no trabalho para um funcionário, na medida em que esta demonstra ser vital para o sucesso do desempenho

organizacional. Muitas das reclamações dos funcionários sobre seus líderes parecem refletir o oposto das dimensões propostas da humildade, ou seja, arrogância (Dotlich & Cairo 2003); Desvalorização das opiniões dos outros (Fulmer & Conger 2004). Com o pensamento que detêm todas as respostas, uma auto-visão envaidecida (Finkelstein, 2003). O supervisor é talvez uma das pessoas mais influentes na nossa vida profissional, influenciando o desempenho no trabalho, atitudes no trabalho, bem-estar e apego (Perry et al., 2010).

Verifica-se assim, que em inúmeros estudos, o papel dos líderes é considerado um dos fatores mais importantes para a satisfação no trabalho, isto porque, interações positivas entre líderes e funcionários podem aumentar diretamente a satisfação no trabalho (Madlock, 2008). Na literatura deparamo-nos com essa relação positiva entre liderança e a satisfação no trabalho (Cantarelli, et al. 2016; Podsakoff et al. 2006; Judge & Piccolo 2004). De acordo com a meta-análise de Cantarelli et al., (2016), a relação entre liderança e satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados na pesquisa em gestão pública. Pillai et al., 1999, afirmam que os seguidores precisam estar satisfeitos com o nível de supervisão e o líder na organização para realmente permanecer e trabalhar de forma eficaz. Com isto, verifica-se o quão os líderes são cruciais para a satisfação do trabalho, para trazer resultados positivos para toda a organização. A humildade do líder pode ter vários resultados benéficos para os seguidores, entre eles, a satisfação no trabalho (Owens et al., 2013; Nielsen et al., 2010). Após uma revisão da literatura sobre liderança, humildade, liderança humilde, e satisfação no trabalho, abordarei no seguintes parágrafo, a ligação entre a liderança humilde, e a satisfação no trabalho, e a potencial causalidade dos mesmos.

2.5 Liderança Humilde e Satisfação no Trabalho

Os líderes humildes mostram uma série de características/comportamentos que aumentam a satisfação no trabalho entre os seus seguidores, por exemplo, o respeito que eles demonstram pelos seus funcionários é uma boa maneira de construir confiança. Além disso, líderes humildes esforçam para desenvolver os outros e envolver os funcionários, pedindo conselhos aos mesmos (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Pillai et al. (1999) destacam que a confiança, e o respeito são os fatores mais importantes para alcançar a satisfação dos funcionários em toda a organização. Os Líderes com humildade tendem a apreciar os pontos fortes dos outros, admitir seus próprios erros, prestar atenção ao crescimento dos outros e encorajar a inversão de papéis de líder-seguidor (Owens & Hekman, 2012). Um relacionamento de apoio com líderes ou colegas de trabalho pode ajudar a melhorar a própria satisfação no trabalho e diminuir a exaustão emocional (Wang et al., 2018). Estes comportamentos farão com que os funcionários percebam que são respeitados e que os líderes

apoiam a sua autodeterminação, o que promoverá maior satisfação no trabalho dos funcionários (Deci et al., 1989).

Assim sendo, com base na revisão da literatura sobre liderança humilde, e satisfação dos funcionários postula-se que líderes humildes podem levar à satisfação dos funcionários no trabalho. Com isto, decorre a seguinte hipótese:

H1: A liderança humilde afeta positivamente a satisfação no trabalho.

Capítulo 3: Metodologia

3.1. Objetivo da investigação

Na presente dissertação o objetivo foi testar se a liderança humilde aumentava a satisfação no trabalho dos liderados, nomeadamente, verificar se existe uma relação de causalidade entre estes dois conceitos (Figura 1). Foram realizados dois estudos experimentais: o primeiro com estudantes e um segundo com indivíduos com experiência profissional. Ambos os estudos, descrito de seguida com mais detalhe, serviram para avaliar a influência da liderança humilde na satisfação do trabalho.

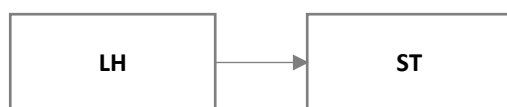


Figura 1. Objeto de Investigação – Relação de causalidade; Liderança Humilde e Satisfação no trabalho.

3.2 Manipulação Experimental e Instrumentos de Medida

3.2.1 Metodologia Experimental dos Cenários

A Metodologia Experimental dos Cenários, consiste em apresentar aos participantes cenários realistas e cuidadosamente construídos para avaliar variáveis dependentes, incluindo intenções, atitudes e comportamentos e também permitindo que os investigadores manipulem e controlem variáveis independentes (Aguinis & Bradley, 2014). Atzmüller e Steiner (2010, pp. 128-138), definem esta metodologia como “uma descrição curta e cuidadosamente construída de uma pessoa, objeto ou situação, representando uma combinação de características”. A Metodologia Experimental dos Cenários não é uma abordagem metodológica muito popular, no entanto, segundo Aguinis e Bradley (2014), vários estudos que utilizam esta metodologia são publicados em revistas de comportamento organizacional e gestão de recursos humanos, como *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Applied Psychology*, *Leadership Quarterly*, e *Journal of Organizational Behavior*. A Metodologia Experimental dos Cenários permite que os pesquisadores incluam fatores relevantes para a questão de pesquisa, excluindo aqueles que podem confundir os resultados. Essa quantidade de controlo ajuda a testar hipóteses causais que, de outra forma, seriam difíceis. Portanto, a Metodologia Experimental dos Cenários é particularmente útil em domínios de pesquisa em que as variáveis são correlacionadas.

3.2.2 Liderança Humilde (Condição Experimental)

O cenário foi construído tendo por base o instrumento de medida sugerido por Owens et al. (2013), contendo nove itens. O cenário apresentado foi o seguinte:

O Carlos 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 Carlos reconhece as forças dos subordinados e demonstra consideração pelas respectivas contribuições. É também aberto às ideias e sugestões dos subordinados, e fortemente desejoso de aprender com as outras pessoas.

3.2.3 Liderança Transaccional (Condição de Controlo)

Sendo a liderança transaccional neutra em termos de humildade, usou-se este estilo de liderança na condição de controlo (Dierendonck et al., 2014). O cenário foi elaborado com base nas características transaccionais dos líderes, sugeridas pela literatura.

A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses (Bass, 1999). Esta abordagem, baseia a sua ação na legitimidade e autoridade formais, implementando práticas comuns com base nas regras e normas estabelecidas, e centra-se no cumprimento das tarefas pré-determinadas. É valorizada a criação de um ambiente de concordância e apoio às ideias propostas, existindo a possibilidade de recompensas pelo mérito e punições pelo não cumprimento dos objetivos ou pela adoção de comportamentos indesejáveis (Gomes & Cruz, 2007). A teoria da liderança transaccional defende que o líder guia os seus seguidores para atingir as metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa. De acordo com Chiavenato (2004), este tipo de liderança tem como características a troca de recompensas, promessas de recompensas, ou reconhecimento do sucesso pelo esforço e bom desempenho. A recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass & Avolio, 1997). Na sua forma correctiva, há uma monitorização dos objectivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida. Bass (1985), relatou as três formas de comportamento que o líder pode apresentar nessas relações. O reconhecimento do que o subordinado quer obter do trabalho realizado, mas procura confirmar se o que conseguiu é fruto da sua performance. O líder troca recompensas e faz promessas de recompensas pelo esforço executado. O líder é recetivo aos

interesses pessoais imediatos dos subordinados se os mesmos puderem ser atendidos pela realização do trabalho.

Desde modo, elaborou-se o seguinte cenário:

Sempre que você está em contacto com o Carlos, 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 Carlos cumpre sempre as promessas de recompensa, quando os subordinados concluem com sucesso as tarefas, que lhes estão atribuídas. Ele também informa aos subordinados quando eles não alcançam os padrões de desempenho requeridos, e prefere que eles resolvam pequenos problemas. Mas, quando os problemas se tornam sérios, os subordinados sabem que o Carlos tomará as medidas corretivas necessárias.

3.2.4 Satisfação no Trabalho

Para medir a Satisfação no trabalho utilizou-se a adaptação da versão portuguesa para o Brasil e Portugal do Short Index of Job Satisfaction, um instrumento psicométrico de autorrelato criado por Brayfield e Rothe (1951), adaptado por Sinval e Marôco (2020). A versão original era composta por 18 itens, embora também tenha sido proposta uma versão mais curta com cinco itens, que foi a utilizada nesta dissertação. Os sujeitos são solicitados a responder a cada item marcando uma escala de 6 pontos (1 – “A afirmação não se aplicaria nada a mim.”, 2 – “A afirmação não se aplicaria a mim”, 3 – “A afirmação aplicar-se-ia um pouco a mim.”, 4 – “A afirmação aplicar-se-ia a mim.”, 5 – “A afirmação aplicar-se-ia bastante a mim.”, 6 – “A afirmação aplicar-se-ia completamente a mim.”); dois desses itens estão invertidos.

3.2.5 Procedimentos

Foi enviado o inquérito através de um link fornecido pela plataforma utilizada, para contactos da rede pessoal dos investigadores com recurso à plataforma Qualtrics XM, estando a confidencialidade dos participantes garantida.

Os indivíduos foram submetidos aleatoriamente a dois questionários diferentes, nos quais se manipulou a humildade do líder. Um deles descrevia um líder humilde (condição experimental), e o outro descrevia um líder neutro no que diz respeito às características da liderança humilde (condição de controlo).

Após a leitura da descrição dos líderes, os indivíduos foram convidados a refletir qual seria a sua satisfação no trabalho perante aquele perfil de líder. Antes de terminar o inquérito, também foi solicitado aos indivíduos refletir sobre o cenário fornecido, e indicar em que medida o líder era ou não humilde, numa escala de 1 (pouco humilde) a 7 pontos (muito humilde), de acordo com o seu nível de

concordância com a afirmação “Considero o Carlos um líder humilde”. Com esta afirmação, pretendeu-se clarificar se o cenário descrito suscitou percepção de humildade no líder. Foram realizados dois estudos com amostras diferentes: estudantes (estudo 1) e trabalhadores (estudo 2); para percebermos se entre pessoas com experiência profissional, ou não, há diferença significativa na avaliação da satisfação no trabalho em relação ao líder. Os dados recolhidos foram analisados recorrendo aos programas IBM SPSS Statistics 28.0 e AMOS 26.

Capítulo 4: Resultados

4.1. Estudo 1

4.1.1. Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por 73 indivíduos estudantes portugueses, onde no cenário 1 responderam 36, e no cenário 2, 35. Os dados foram recolhidos através de um inquérito elaborado na plataforma de Software Qualtrics XM.

Os inquiridos eram 57.7% do sexo feminino e com idade média de 21.35 (desvio padrão=3.80), e 85.9% eram da península continental, e 14.1% da Região Autónoma da Madeira. Não obtivemos respostas da Região Autónoma dos Açores, neste estudo. No que diz respeito às habilitações literárias, 9,8% detinham grau superior à licenciatura, 40.8% licenciatura, e os restantes 49.3% detinham o nível secundário.

4.1.2. Análise fatorial confirmatória

Este instrumento mostrou fiabilidade de construto, que se refere à propriedade de consistência e reprodutividade da medida. A medida utilizada neste estudo foi o alpha de Cronbach, (Marôco, 2014). FC foi maior que 0.7 (FC = 0.88), por isso concluiu-se que houve fiabilidade de construto.

O instrumento de medida obteve também validade fatorial, que ocorre quando a especificação dos itens de um determinado construto é correta (os itens são reflexo do fator latente que se pretende medir), e normalmente é avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados (λ). Assume-se que os λ de todos os itens sejam superior a 0.5, o fator apresenta validade fatorial. Verifica-se na tabela (1), que os valores de cada item são superiores ao valor acima referido. Logo, concluiu-se que há validade fatorial. Em relação à validade convergente, que se demonstra quando os itens que constituem o constructo apresentem correlações positivas, e elevadas entre si, pode ser avaliada por intermédio da média das variâncias dos itens que o fator explica, ou simplesmente, variância extraída média. Assume-se que quando VEM é superior a 0.5 é indicador de validade. Confirma-se na tabela (1), que a variância extraída média é superior ao valor acima referido. Logo, concluiu-se que há validade convergente.

Relativamente aos índices de qualidade de ajustamento, das 5 “famílias” dos Índices iremos referir três: Índices Absolutos χ^2 (p-value); χ^2/df ; Goodness of Fit Index (GFI); Standardized Root Mean Square Residual (SRMR); Índices Relativos (Normed Fit Index (NFI); Comparative Fit Index (CFI)); Índice de discrepância populacional (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value). Os Índices de ajustamento foram todos satisfatórios de acordo com aos dados (Tabela 1),

uma vez que os índices GFI, NFI, e CFI são superiores a 0.90, o índice χ^2/df está entre valores 1 e 2, o índice RMSEA (p-value) é superior que 0.05, e χ^2 (p-value), respetivamente.

	λ	α	Variância Extraída Média
Satisfação no trabalho (estudo 1)		0,88	0,66
ST.1 (Sentia-me razoavelmente satisfeito(a) com meu emprego)	0,76		
ST.2 (Na maioria dos dias, estaria entusiasmado(a) com o meu trabalho)	0,89		
ST.3(r) (Cada dia no trabalho pareceria não ter fim) Item eliminado ($\lambda=0,37$)			
ST.4 (Sentia-me realmente satisfeito(a) no meu trabalho)	0,84		
ST.5(r) (Considerava que o meu trabalho era particularmente desagradável)	0,73		
Índices de qualidade de ajustamento			
χ^2 (p-value)	3,79 (2)		
χ^2/df	1,89		
Goodness of Fit Index (GFI)	0,97		
Normed Fit Index (NFI)	0,98		
Comparative Fit Index (CFI)	0,99		
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value)	0,11 (0,20)		

Tabela 1. Análise Fatorial Confirmatória - Estudo 1 Estudantes.

4.1.3 Eficácia da manipulação

Os participantes que foram apresentados à condição experimental (líder humilde), classificaram a humilidade do líder com uma média superior ($M=5.63$; $DP=0.96$), à dos participantes submetidos à condição de controlo ($M=4.00$; $DP=1.21$). Estas duas médias são estatisticamente significativas, (IC inferior: 1.08; IC superior: 2.17), pelo que a manipulação experimental surtiu efeito.

4.1.4 Resultado final do estudo 1

O nível de satisfação no trabalho desenvolvido pelos indivíduos submetidos à condição experimental ($M=4.67$, $DP=0.73$) é estatisticamente superior ao nível de satisfação no trabalho dos indivíduos submetidos à condição de controlo ($M=3.66$, $DP=0.97$), com diferenças estatisticamente significativas (IC inferior: 0.63; IC superior: 1.40). Estes resultados confirmam assim a H1, a humildade influencia a satisfação no trabalho dos indivíduos.

De acordo com Aguinis e Bradley (2014), os estudos experimentais têm maior validade externa quando se optam por amostras que estão familiarizadas com a realidade da experiência, neste caso, com a interação com um líder, através da experiência prévia de trabalho dos mesmos. Assim, de modo a aumentar a validade externa dos resultados do estudo 1, realizou-se um segundo estudo com indivíduos com experiência profissional para que as respostas fossem o mais próximas possível da realidade, promovendo assim o realismo experimental.

4.2. Estudo 2

4.2.1. Amostra

Neste estudo foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por 127 indivíduos portugueses, que trabalham, onde no cenário 1 responderam 65, e no cenário 2, 62. Os dados foram recolhidos através de um inquérito elaborado na plataforma Qualtrics XM.

Os inquiridos eram 71.7% do sexo feminino e com idade média de 38.45 (desvio padrão=12.12), e 38.5% eram da península continental, e 61.4% das Regiões autónomas. No que diz respeito às habilitações literárias, 47.2% detinham grau superior à licenciatura, 24.4% licenciatura, 19.7% secundário, e os restantes 8.7% com formação básica. Em relação à experiência profissional 5.5% têm 23, e 30 anos.

4.2.2. Análise fatorial confirmatória

Este instrumento mostrou fiabilidade de construto (FC), que se refere à propriedade de consistência e reprodutividade da medida. A medida utilizada neste estudo foi o alpha de Cronbach, (Marôco, 2014). Fiabilidade de construto foi maior que 0.7, ($FC = 0.88$), por isso concluiu-se que houve fiabilidade de construto.

O instrumento de medida obteve também validade fatorial, que ocorre quando a especificação dos itens de um determinado construto é correta (os itens são reflexo do fator latente que se pretende medir), e normalmente é avaliada pelos pesos fatoriais standardizados (λ). Assume-se que os λ de todos os itens sejam superior a 0.5, o fator apresenta validade fatorial. Verifica-se na tabela (2),

que os valores de cada item são superiores ao valor acima referido. Logo, concluiu-se que há validade fatorial. Em relação à validade convergente, que se demonstra quando os itens que constituem o constructo apresentem correlações positivas, e elevadas entre si, pode ser avaliada por intermédio da média das variâncias dos itens que o fator explica, ou simplesmente, variância extraída média (VEM). Assume-se que quando VEM é superior a 0.5 é indicador de validade. Confirma-se na tabela (2), que variância extraída média é superior ao valor acima referido. Logo, concluiu-se que há validade convergente.

No que diz respeito aos índices de qualidade de ajustamento, das 5 “famílias” dos Índices iremos referir três: Índices Absolutos χ^2 (p-value); χ^2 /gl; Goodness of Fit Index (GFI); Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)); Índices Relativos (Normed Fit Index (NFI); Comparative Fit Index (CFI)); Índice de discrepância populacional (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value). Os Índices de ajustamento foram todos satisfatórios de acordo com aos dados (Tabela 2), uma vez que os índices GFI, NFI, e CFI são superiores a 0.90, o índice χ^2 /gl é próximo de 1, o índice RMSEA (p-value) é superior que 0.05, e χ^2 (p-value), respetivamente.

	λ	α	Variância Extraída Média
Satisfação no trabalho (estudo 2)		0,85	0,60
ST.1 (Sentia-me razoavelmente satisfeito(a) com meu emprego)	0,72		
ST.2 (Na maioria dos dias, estaria entusiasmado(a) com o meu trabalho)	0,89		
ST.3(r) (Cada dia no trabalho pareceria não ter fim) Item eliminado ($\lambda=0,45$)			
ST.4 (Sentia-me realmente satisfeito(a) no meu trabalho)	0,83		
ST.5(r) (Considerava que o meu trabalho era particularmente desagradável)	0,63		
Índices de qualidade de ajustamento			
χ^2 (p-value)	1,11 (2)		
χ^2 /gl	0,55		
Goodness of Fit Index (GFI)	0,99		
Normed Fit Index (NFI)	0,99		
Comparative Fit Index (CFI)	1,00		
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (p-value)	0,001 (0,66)		

Tabela 2. Análise Fatorial Confirmatória - Estudo 2 Trabalhadores.

4.2.3. Eficácia da manipulação

Os participantes que foram apresentados à condição experimental (líder humilde), classificaram a humilidade do líder com uma média superior ($M=5.70$; $DP=1.23$), à dos participantes submetidos à condição de controlo ($M=3.68$; $DP=1.66$). Estas duas médias são estatisticamente significativas, (IC inferior: 1.49; IC superior: 2.58), pelo que a manipulação experimental surtiu efeito.

4.2.4. Resultado final do estudo 2

O nível de satisfação no trabalho desenvolvido pelos indivíduos submetidos à condição experimental ($M=4.6$, $DP=0.86$) é estatisticamente superior ao nível de Satisfação no trabalho dos indivíduos submetidos à condição de controlo ($M=3.58$, $DP=1.12$), com diferenças estatisticamente significativas, (IC inferior: 0.72; IC superior: 1.38). Estes resultados confirmam assim a H1, a humildade influencia a Satisfação no trabalho dos indivíduos.

Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusão

5.1. Discussão dos Resultados

Os resultados da presente dissertação vieram reforçar investigações feitas anteriormente (Owens, et al., 2013; Zhong et al., 2020), onde, de facto, indicaram que a humildade do líder tem impacto na satisfação no trabalho. No entanto, nenhum destes estudos utilizou uma relação de causalidade, entre a humildade do líder, e a satisfação no trabalho. Nestas investigações foram feitas análises de correlação e regressões com dados recolhidos num único momento do tempo, limitando as conclusões da causalidade entre as variáveis. Apresentando o estudo através da Metodologia Experimental dos Cenários, confirma-se o que já havia sido confirmado anteriormente, e reforça a relação de causalidade.

5.2 Contribuições para a teoria

Com este tema, pretende-se contribuir para o desenvolvimento da literatura sobre humildade no contexto organizacional, e a sua relação direta com a satisfação no trabalho, nomeadamente, em Portugal, e incentivar novos estudos nesta relação, pois estudos com ambos os conceitos, maioritariamente, têm uma relação mediadora, e não direta. A presente investigação, para além da evidência empírica também tem implicações práticas importantes, uma vez que a satisfação no trabalho dos liderados é considerada uma estratégia importante para uma organização tornar-se bem-sucedida (Sibhoko & Bayat, 2019). Para além disto, este estudo pode ajudar líderes e futuros líderes a refletirem sobre como a humildade pode ser benéfica para o próprio, para os colaboradores, e sobre a importância da satisfação no trabalho, com o conhecimento de alguns antecedentes.

Concluindo, neste estudo foi utilizada a Metodologia Experimental dos Cenário (Aguinis & Bradley, 2014). Por ser um método recente, esta investigação contribuirá para a expansão e reconhecimento das vantagens do mesmo.

5.3 Limitações e Sugestões

Neste estudo, como em todos, existe algumas limitações. Primeiramente, os dados foram recolhidos recorrendo a questionários, o que inclui riscos de enviesamento e subjetividade das respostas, onde também não se conseguiu atingir o número de respostas de estudantes desejada. Em segundo lugar, as limitações relacionadas com a amostra, em que esta não é grande o suficiente para se poder

extrapolar as suas características à população portuguesa. Em segundo lugar, na revisão da literatura sobre liderança humilde, e satisfação no trabalho não foram abordadas todas as vantagens e antecedentes.

No futuro, seria interessante fazer um estudo com igual a este, com uma amostra maior, para podermos retirar uma conclusão mais precisa, podendo ser a nível regional, nacional e internacional, entre culturas e países distintos, pois fatores culturais podem influenciar os níveis de satisfação no trabalho dos indivíduos (Bozionelos & Kostopoulos, 2010), como também influenciam na liderança.

5.4 Conclusão final

Com a presente investigação conclui-se que os líderes humildes têm relevância na satisfação no trabalho, dos seus liderados, conforme estudos anteriores (Owens, et al., 2013; Zhong et al., 2020). Mostra-se assim a importância de ter um líder que tenha o cuidado de escutar, compreender, os seus liderados. Através da análise dos resultados dos estudos 1 (estudantes) e 2 (trabalhadores), encontra-se evidência de que uma maior liderança humilde tem um efeito positivo na satisfação no trabalho dos indivíduos, confirmando assim a Hipótese 1. A evidência empírica adquirida concluiu que há relação de causalidade entre a liderança humilde e a satisfação no trabalho dos liderados.

Capítulo 6: Bibliografia

Abraham S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement, *SIES Journal of Management*, 8(2).

Adigun IO, Stephenson GM. (1992). Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigerian employees. *J Soc Psychol.* 132: 369–376. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9924712>.

Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A. and Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 1, pp. 161-174, doi: 10.5465/AMJ.2006.20785800.

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), pp. 351-371.

Albion, M. e Gagliardi, R. (2007). *A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction*. In: 7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology, 28 June - 1 July 2007, Adelaide, Australia.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.

Allen, G. (1998). *Supervision*. Dallas County Community College, Department of Business Administration and Management website: <http://www.ollie.dcccd.edu/mgmt1374book/contents/4directing/leading/lead.htm>.

Almeida, F. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. Escolar Editora: Lisboa.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), pp. 6-14.

Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 3, pp. 261-295, doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.

Argandoña, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132, pp. 63–71.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, pp. 755-778.

Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology*, 6(3), pp. 128-138.

Avery D.R., McKay P.F., Wilson D.C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement, *Journal of Applied Psychology*, 92(6).

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrated strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), pp. 25-33.
- Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bakker A.B., Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13(3).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B.; Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, v. 6, n. 1, pp. 61-76.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Winter, pp. 19-31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Baumruk R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce, *Strategic HR Review*, 5(2).
- Bhal, K. T.; Gulati, N.; Ansaro, M. A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 30, n. 2, pp. 106-125.
- Binyamin, G. and Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability, *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 6, pp. 999-1024.
- Biswas S., Bhatnagar J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction, *Vikalpa*, 38(1).
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Justin, J. E., Pearce, C. L., & Stovall, J. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, pp. 528-557.
- Boje, D. M., Roslie, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25: pp. 751-774.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 901-910.
- Bozionelos N, Kostopoulos K. (2010). What accounts for job satisfaction differences across countries? *Acad Manag Perspect*. 24: pp. 82–84. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304421>.
- Brayfield AH, Rothe HF. (1951). An index of job satisfaction. *J Appl Psychol*. 35: pp. 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>.

Budur, T., & Poturak, M. (2020). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, 8(1), p. 91. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111997> .

Burton WN, Chen C-Y, Conti DJ, Schultz AB, Pransky G, Edington DW. (2005). The association of health risks with on-the-job productivity. *J Occup Environ Med*. 47: pp. 769–777, doi:10.1097/01.jom.0000169088.03301.e4 PMID: 16093926.

Byram, M. (2000). Assessing intercultural competence in language teaching. *Sprogforum*, 18, pp. 8-13.

Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler. Publishers.

Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), pp. 115-144.

Carmeli, A., Gelbard, R. and Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: the importance of knowledge sharing, *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 1, pp. 95-121.

Cavanaugh, M. A. et al. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 1, pp. 65-74.

Cojuharenco, I. and Karelaia, N. (2020), When leaders ask questions: can humility premiums buffer the effects of competence penalties?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 156, pp. 113-134, doi: 10.1016/j.obhdp.2019.12.001.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. Editora Atlas. São Paulo.

Chowdhury, S. D. (2014). Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top. *Business Horizons*, 57(1), pp. 127–136.

Church A, Tornow W, Burke W, Hogan R, Avolio B. (1998). From both sides now: Leadership—So close and yet so far. *Indust. Organ. Psychologist* 35(3): pp. 1–14.

Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, pp. 44-55.

Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW. (2007). The management of organizational justice. *Acad. Management Perspect.* 21(4): pp. 34–48.

Dane E, Pratt MG. (2007). Explorando a intuição e seu papel na tomada de decisão gerencial. *Acad. Administração Rev.* 32(1): pp. 33–54.

Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 580-590.

Dierendonck, D. V., Stam, D., Boersma, P., Windt, N. D., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 544- 562.

Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19.

Dotlich, D., & Gairo, P. (2003) . *Why CEO's fail*. San Francisco: Jossey-Bass.

Finkelstein. S. (2003). *Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes*. Portfolio Trade. New York.

Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: A critical approach*. International Labour Office Geneva. Switzerland.

Freixo, L. C. A. (2010). *Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas de sector metalúrgico do norte do país*. Tese de doutoramento psicologia social e das organizações. Porto: Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Fulmer RM, Conger JA. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. AMACOM. New York.

Exline JJ, Campbell WK, Baumeister RF, Joiner T, Krueger J, Kachorek LV. (2004). Humility and modesty. Peterson C, Seligman M. *Values in Action Institute*. Pp. 461–475.

Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, v. 6, pp. 219-247.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. e King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27 (4), pp. 354-368.

Gomes, A. R. & Cruz, J. (2007). Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e Contributos para o Exercício da Liderança. *Picologia USP*, v 18, n. 3, pp. 143-161.

Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: Wiley.

Harter J. K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta analysis, *Journal of applied psychology*, 87(2).

Hauff S, Richter NF, Tressin T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *Int Bus Rev*. 24: pp. 710–723. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.01.003.

Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). *Management derailment: Personality assessment and mitigation*. In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.

Huang X, Van De Vliert E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *J Organ Behav*. 24: pp. 159–179. <https://doi.org/10.1002/job.186>.

Humphreys, J.H. and Einstein, W.O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, Vol. 41 No. 1, pp. 85-95, doi: 10.1108/00251740310452934.

Irvine DM, Evans MG. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses. *Nurs Res*. 44: 246–253. <https://doi.org/10.1097/00006199-199507000-00010> PMID: 7624236

Javidan, M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., & Hanges, P. J. (2010). Leadership and cultural context. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 346-372). Boston, MA: Harvard Review Press.

Jiang, L.; Probst, T. M. (2016). The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-25.

Judge TA, Ilies R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *J Appl Psychol*. 89: pp. 661–673. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.661> PMID: 15327352.

Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 762-776.

Judge TA, Parker S, Colbert AE, Heller D, Ilies R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In: Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C, editors. *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Organizational psychology*. (Vol. 2, pp. 25–52). London, UK: SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781848608368.n3>.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: pp. 692-724.

Kellerman, B. (2014). *Hard times: Leadership in America*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Kim, D., Moon, C.W. and Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective wellbeing and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 7, pp. 844-858, doi: 10.1108/LODJ-06-2017-0173.

Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *J. Personality Soc. Psych*. 24(1): pp. 33–41.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*. 5(2): pp. 48–60.

Krottner, J. D., Ulsperger, J. S., Cummins, S., & Osteen, E. (2006). Exposing Enron, Media representations of ritualized deviance in corporate culture. *Crime, Media, Culture: An International Journal*, 2(2): pp. 177- 195.

Knox S, Irving JA. (1997). An interactive quality of work life model applied to organizational transition. *J Nurs Adm.* 27: pp. 39–47. <https://doi.org/10.1097/00005110-199701000-00009> PMID: 9006600.

Kreitner R., Kinicki A. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill: New York.

Leary T.G., Green R., Denson K., Schoenfeld G., Henley T., Langford H. (2013). The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout, *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2).

Lease, S. H. (1998). Annual review. 1993 - 1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, pp. 154-183.

Lewin, K and Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1, pp. 292–300.

Locke E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editor. *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297–1343). Chicago, IL, USA: Rand McNally.

Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2, pp. 199-216.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 45(1), pp. 61-78.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), pp. 241– 270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>.

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.: Pêro Pinheiro.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), pp. 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.

McIntyre RM, Salas E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In Guzzom A, Salas E, (Eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. (pp. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.

Melchior, M., Caspi, A., Milne, B., Danese, A., Poulton, R. e Moffitt, T. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37 (8), pp. 1119–1129.

Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 133-143, doi: 10.2307/257999.

Mischel W, Shoda Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psych. Rev.* 102(2): pp. 246–268.

Moore, B. V. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, pp. 124-128.

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

Morrow, P. C. et al. The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, v. 20, n. 8, pp. 681-694, 2005.

Moscose, S., & Salgado, J. F. (2004). Dark side personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, pp. 356-362.

Munroe, M. (2014). *The power of character in leadership: how values, morals, ethics, and principles affect leaders*. New Kensington, PA: Whitaker House.

Nielsen R, Marrone JA, Slay HS. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *J. Leadership Organ. Stud.* 17(1): pp. 33–43.

Northouse. (2016). *Leadership - Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Ou, A.Y., Waldman, D.A. and Peterson, S.J. (2018), Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 1147-1173, doi: 10.1177/0149206315604187.

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Wladman, 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), pp. 34–72.

Owens, B., & Hekman, D. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 787–818.

Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No. 3, pp. 1088-1111, doi: 10.5465/amj.2013.0660.

Owens, B.P., W.C. Rowatt, and A.L. Wilkins. (2012). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.) *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (pp. 260–272). New York: Oxford University Press.

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24 (5): pp. 1517–1538.

Owens, B. P. (2009). *Humility in organizational leadership* (Doctoral dissertation). Washington University, Washington.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, pp. 176-194.

- Pereira, J. M. (2010, janeiro). 13 percursos que fazem um CEO. *Exame*, pp. 58-64.
- Perry S. J, Witt LA, Penney LM, Atwater L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *J. Appl. Psych.* 95(6): pp. 1145–1153.
- Pichler F, Wallace C. What are the reasons for differences in job satisfaction across Europe individual, compositional, and institutional explanations. *Eur Sociol Rev.* 2009; 25: pp. 535–549. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn070>.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), pp. 897-933.
- Pfeffer, J. (2018a). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance – and what we can do about it*. New York: Harper Business.
- Pfeffer, J. (2018b). The overlooked essentials of employee well-being. *McKinsey Quarterly*, September(<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>).
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), pp. 113-142.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K.C., Huang, M. and Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105 No. 7, pp. 693-712, doi: 10.1037/apl0000456.
- Qin, X., Liu, X., Brown, J.A., Zheng, X. and Owens, B.P. (2021). Humility harmonized? Exploring whether and how leader and employee humility (in)congruence influences employee citizenship and deviance behaviors, *Journal of Business Ethics*, Vol. 170 No. 1, pp. 147-165, doi: 10.1007/s10551-019-04250-4.
- Rast S., Tourani A. (2012). Evaluation of Employees Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Rego, A. (2019). *Liderança - Humildade e Soberba*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2020). *Paradoxos da Liderança - Gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Sabir S., Khan A. (2018). Impact of Political Stability and Human Capital on Foreign Direct Investment in East Asia & Pacific and South Asian Countries, *Asian Journal of Economic Modelling*, 6(3).
- Saïd Business School & Heidrick & Struggles. (2015). *The CEO report: Embracing the paradoxes of leadership and the power of doubt*. Oxford, England: Author.

Saito, Y., Igarashi, A., Noguchi-Watanabe, M., Takai, Y., & Yamamoto-Mitani, N. (2018). Work values and their association with burnout/ work engagement among nurses in long-term care hospitals. *Journal of Nursing Management*, 26(4), pp. 393–402. <https://doi.org/10.1111/jonm.12550>.

Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Fernandez Guerrero, R. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(3), pp. 861–872. <https://doi.org/10.1002/hpm.2549>.

Samaila M., Uzochukwu O.C., Ishaq M. (2018). Organizational Politics and Workplace Conflict in Selected Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria, *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 4(1).

Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), pp. 294–305. <https://doi.org/10.1111/jan.12834>.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, pp. 135, 177.

Shanock, L.R. and Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 3, pp. 689-695, doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689.

Sibhoko, O., Bayat, M. S. (2019). An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. *Management Studies and Economic Systems*, v. 4, n. 1, pp. 71-78.

Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.

Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS One*, 15(4), e0231474.

Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee D-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Soc Indic Res.* 55: pp. 241–302. doi: 10.1023/A:1010986923468.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp. 80-92.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, Vol. 47(1), Jan 1950, pp. 1-14.

Tangney, J.P. (2009). Humility. In C.R. Snyder and S.J. Lopez (eds.) *Oxford Handbook of Positive Psychology*. (pp. 483–490). Oxford University Press, New York, NY.

Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, pp. 70–82.

Tella A., Ayeni C.O., Popoola S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, 9(2).

Tolfo, S. R. (2000). *Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA.

Van Saane N, Sluiter JK, Verbeek JHAM, Frings-Dresen MHW. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - A systematic review. *Occup Med (Chic Ill)*. 53: pp. 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038> PMID: 12724553.

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

Victoria, A., Olalekan, A., & Abraham, A. A. (2021). Leadership: A Review of Definitions and Theories. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, Volume 3, pp. 254-272. doi: 10.35629/5252-0301254272.

Volckmann, R. (2012). Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Articles from Integral Leadership Review*. 2012-06-08.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley and Sons, Inc.: New York.

Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. and Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 134-143, doi: 10.2307/3069341.

Wang, J. e Patten, S. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), pp. 283–289.

Wang, L., Owens, B.P., Li, J.(J.) and Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 9, pp. 1019-1038, doi: 10.1037/apl0000314.

Weick KE. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In Bennis W, Spreitzer GM, Cummings TG, (Eds), *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders* (pp. 91–102). San Francisco: Jossey-Bass.

Williams, C. (2017). *MGMT9 Principles of Management*. Boston: Cengage Learning.

Xu, J., Mao, J. Y., & Zhang, Y. (2021). Bad time to be humble! When and why leaders should not be humble. *Leadership & Organization Development Journal*.

Xu, Q. (2007). *A Predictive model of employee self-development: the effects of individual and contextual variables*. Unpublished doctoral thesis, ProQuest Information and Learning Company, University of California, Irvine, CA.

Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*.

Zito M, Emanuel F, Molino M, Cortese CG, Ghislieri C, Colombo L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *Georgantzis N*, editor. PLoS One. 13: pp. 1–16. doi: 10.1371/journal.pone.0192126 PMID: 29401507.

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança Humilde e Satisfação no Trabalho.

Maria Débora Câmara Pereira

Mestrado em Gestão de Empresas