



**Felipe Augusto da Silveira Lanção**

**Impactos da Humildade e do Narcisismo do Gerente de  
Projetos sobre o resultado do Projeto**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro  
Abril 2020



**Felipe Augusto da Silveira Lanção**

**Impactos da Humildade e do Narcisismo do Gerente de  
Projetos sobre os resultados dos Projetos**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Profa. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profa. Juliana Arcoverde Mansur Kopp**

Departamento de Administração – FGV-Rio

Rio de Janeiro, 28 de Abril de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Felipe Augusto da Silveira Lanção

Gradou-se em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (UFF) em 2006. Concluiu o MBA em Gestão de Negócios no IBMEC em 2016. Iniciou as atividades no mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Organizações em 2018.

### Ficha Catalográfica

Lanção, Felipe Augusto da Silveira

Impactos da humildade e do narcisismo do gerente de projetos sobre os resultados dos projetos / Felipe Augusto da Silveira Lanção; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2020.

79 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Traços. 4. Humildade. 5. Narcisismo. 6. Gerenciamento de projetos. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha esposa Fabiana e aos meus filhos Lucas e Rafael.  
Com infinito amor.

## Agradecimentos

À minha esposa Fabiana, por todo carinho, amor e resiliência, ao longo desses 2 anos, que foram vitais para que eu pudesse me dedicar ao Mestrado.

Aos meus maiores tesouros, Lucas e Rafael, que sempre me fazem querer evoluir e ser o melhor de mim. Ao amor incondicional que sentem e que me fazem sentir.

Aos meus pais, Katia e José Augusto, que sempre me incentivaram no estudo e por seu amor.

À minha irmã Juliana, cunhado Cássio e sobrinhos Bernardo, Henrique e Marina Vida que, apesar de longe, me dão exemplo de união e religiosidade.

À família de minha esposa por todo incentivo e carinho.

À minha orientadora, professora Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, por todo auxílio, dedicação e orientação.

Às professoras Alessandra de Sá Mello da Costa e Juliana Arcoverde Mansur Kopp, que compuseram a banca examinadora, pelas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes das pesquisas e às pessoas que me ajudaram a fazer conexão com os participantes e empresas.

À PUC-Rio, pelo ambiente, infraestrutura e auxílio concedido, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

## Resumo

Lanção, Felipe Augusto da Silveira Lanção; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Impactos da Humildade e do Narcisismo do Gerente de Projetos sobre o Resultado do Projeto.** Rio de Janeiro, 2020. 79p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A crescente adoção pelas organizações de estruturas projetizadas ou matriciais, em um ambiente de alta competitividade traz para o centro das atenções a figura do gerente de projetos, que é o responsável, em última instância pelo desempenho do projeto que comanda. Esse ambiente de alta complexidade, onde o gerente de projetos precisa liderar equipes multidisciplinares e, em alguns casos, não alocadas no mesmo local e sem relação hierárquica, impõe desafios à liderança do gerente de projetos. Assim, o presente estudo se propõe a verificar se traços de humildade e narcisismo nesse gerente, avaliados sob a ótica dos liderados, estão associados com os resultados do projeto, avaliados pelo diretor de projetos ou figura de cargo similar. O trabalho propõe e avalia se essas relações são mediadas pelo empoderamento psicológico ou pelo medo de falhar, sendo o primeiro mobilizado pela humildade do líder e o segundo provocado pelo narcisismo. O estudo foi realizado através de pesquisa quantitativa, baseada em questionários distribuídos e respondidos por 190 liderados e outro questionário sendo respondido pelos 68 diretores dos respectivos projetos. Os achados sugerem que a humildade do líder está positivamente associada com o empoderamento psicológico e com os resultados financeiro e global dos projetos e que o narcisismo do líder está positivamente associado com os resultados de qualidade e global dos projetos.

## Palavras-chave

Liderança; Traços; Humildade; Narcisismo; Gerenciamento de Projetos; Empoderamento Psicológico; Medo de Falhar.

## Abstract

Lanção, Felipe Augusto da Silveira Lanção; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Impacts of Project Manager's Humility and Narcissism on Project Outcome**. Rio de Janeiro, 2020. 79p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The increasing adoption by organizations of projected or matrix structures in a highly competitive environment brings to the center of attention the figure of the project manager, who is ultimately responsible for the performance of the project he or she commands. In this highly complex environment, where the project manager needs to lead multidisciplinary teams and, in some cases, not allocated in the same place and without hierarchical relationship, the need for the project manager to emerge as a leader. Thus, the present study aims to verify the relation of the humility and narcissism traits of the leader, evaluated by the led, with the results obtained in the Project, evaluated by the project director or similar position figure. The work examined whether these relations were mediated by psychological empowerment or fear of failure, the first being mobilized by the humility of the leader and the second caused by narcissism. The study was conducted through quantitative research with questionnaires being distributed and answered by 190 followers and another questionnaire being answered by the 68 directors of the respective projects. The findings suggest that humility is positively related with psychological empowerment and projects' financial and overall performances and that narcissism is positively related with the projects' quality and overall performances.

## Keywords

Leadership; Traits; Humility; Narcissism; Project Management; Psychological Empowerment; Fear of Failure.

## Sumário

<b>1 Introdução</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivo	15
1.2 Delimitação do estudo	15
1.3 Relevância e justificativa do estudo	15
<b>2 Referencial Teórico</b>	<b>17</b>
2.1 Projetos	17
2.1.1 Características e seu Gerenciamento	17
2.2 Liderança	23
2.2.1 Traços	26
2.2.2 Humildade	28
2.2.3 Narcisismo	35
2.2.4 Mecanismos de Influência	45
2.2.4.1 Empoderamento Psicológico	45
2.2.4.2 Medo de Falhar	47
<b>3 Metodologia</b>	<b>50</b>
3.1 Tipo de pesquisa	50
3.2 Amostra da pesquisa	51
3.3 Coleta dos dados	51
<b>4 Análise</b>	<b>54</b>
4.1 Características Demográficas da Amostra	54
4.2 Correlações	56
4.3 Testes de Hipóteses	57
<b>5 Conclusões</b>	<b>66</b>
5.1 Síntese do Estudo	66
5.2 Contribuição do Estudo	67
5.3 Limitação do Estudo	68
5.4 Agenda de pesquisa futura	69
<b>6 Referências Bibliográficas</b>	<b>70</b>
<b>Anexo A</b>	<b>78</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Pilares para a performance do gerente de projetos.	22
Figura 2: O Triângulo de Talentos® do PMI.	23
Figura 3: Uma breve história e um olhar para o futuro das pesquisas sobre liderança.	25
Figura 4: O Modelo da Eficácia de Emergência de Traço de Líder (EETL).	27
Figura 5: Preditores e resultados da humildade.	30
Figura 6: As dimensões da humildade.	31
Figura 7: Relação entre as variáveis hipotetizada no artigo.	33
Figura 8: Modelo conceitual de humildade e liderança carismática socializada.	34
Figura 9: Resultados não padronizados da modelagem de equações estruturais do modelo de pesquisa.	34
Figura 12: Modelo da agência estendida.	37
Figura 13: Correlações entre medidas de narcisismo, maquiavelismo e psicopatia.	38
Figura 14: Estrutura proposta de ordem superior para o inventário de personalidade narcísica e a rede nomológica inicial das dimensões correspondentes.	39
Figura 15: Análise do modelo de lente de narcisismo e popularidade à primeira vista.	41
Figura 16: Diagramas mostrando a correlação entre narcisismo do líder e percepção da efetividade da liderança e desempenho do grupo.	43
Figura 10: Modelagem de equações estruturais com resultados de moderação.	46
Figura 11: Coeficiente de caminho padronizado.	46
Figura 17: Modelo conceitual.	49
Figura 18: Modelo conceitual pós-análise.	65

## Índice de Quadros

Quadro 1: Tipos de estruturas organizações	18
Quadro 2: Tipos de projetos	20
Quadro 3: Exemplos de métricas de projetos	20
Quadro 4: Características do Gerente de Projetos	21
Quadro 5: Habilidades dos Gerentes de Projetos	22
Quadro 6: Escolas de Liderança	25
Quadro 7: Características da Pessoa Humilde	29
Quadro 8: Impactos do medo de errar no ambiente de trabalho	49
Quadro 9: Dados demográficos coletados	50
Quadro 10: Fontes dos questionários	52
Quadro 11: Exemplos de perguntas do questionário aos liderados	53
Quadro 12: Escalas adotadas para medir os constructos	56
Quadro 13: Resumo das principais associações identificadas	65

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Médias, Desvios padrões e Correlações.	57
Tabela 2: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder e do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho Global do Projeto.	58
Tabela 3: Regressão: Efeitos do Narcisismo e da Humildade do Líder sobre o Empoderamento Psicológico dos Liderados.	59
Tabela 4: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder sobre o Medo de Falhar dos Liderados.	60
Tabela 5: Regressão: Efeitos da Humildade do Líder, do Empoderamento Psicológico do Liderado, do Narcisismo do Líder e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho em Qualidade.	61
Tabela 6: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder, do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho em Prazo.	63
Tabela 7: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder, do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho Financeiro.	64

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Relação entre Medo de Falhar, Motivação/auto-confiança e Desempenho acadêmico	48
Gráfico 2: Distribuição dos liderados por faixa de idade	54
Gráfico 3: Distribuição dos sexos nos grupos de liderados e líderes, em quantidade de pessoas	54
Gráfico 4: Distribuição do tempo de empresa dos liderados, em anos	55
Gráfico 5: Distribuição do tempo de experiência dos liderados, em anos	55
Gráfico 6: Distribuição do nível de escolaridade dos liderados, em quantidade de pessoas	56

## 1.

### Introdução

A busca por melhorias no desempenho organizacional faz com que muitas organizações adotem práticas de gerenciamento de projeto. Isso ocorre, segundo o guia PMBOK® (2012), criado pelo *Project Management Institute*, pois um projeto se destina a mudar uma organização de um estado para outro, visando atingir objetivos específicos.

Segundo Lavingia (2001), a utilização das boas práticas de gerenciamento está associada com o desempenho dos projetos, apesar de sua utilização não ser uma garantia de sucesso. Um papel fundamental dentro do gerenciamento de projetos é exercido pelo gerente do projeto, que é o líder dos integrantes do time de projetos. Em última análise, o gerente de projeto é quem tem a maior responsabilidade pelo sucesso ou falha do projeto, mas não o único fator decisivo para tal.

O principal papel do gerente de projetos no desenvolvimento do projeto é o de liderar o time, apesar de nem todos os gerentes de projetos terem o mesmo nível de competência. Nesse contexto, os membros do time do projeto são quem irá executar as atividades desde a iniciação até o fechamento do projeto. Com isso, surge a necessidade de o gerente de projetos ser um líder efetivo para sua equipe, tentando estimular ao máximo o desempenho do grupo. Nesse sentido, a liderança é um dos fatores críticos de sucesso para o gerente de projetos (Russo et al., 2005).

Assim, o trabalho busca nas teorias de liderança entender como o gerente e sua relação com o time de projetos influenciam o desempenho do projeto. O estudo se baseia na teoria dos traços descrita por Day e Antonakis (2018), que busca estudar como características do líder influenciam o resultado do trabalho dos liderados. Indo com mais profundidade no tema, o trabalho avalia especificamente os traços de humildade, baseado em Owens et al. (2013), e narcisismo, baseado no Inventário de Personalidade Narcísica (NPI), criado por Raskin e Hall (1979), do líder e suas associações com o desempenho dos projetos, sob as assinaturas de prazo, qualidade, financeiro e global.

Como contexto, majoritariamente foram utilizados projetos de manufatura, que costumam ser executados através da coordenação de atividades de diversas áreas que precisam interagir ao longo do processo de criação do produto ou serviço exclusivo, conforme definido no website *Sinnaps*. Usualmente, as atividades de execução estão circunscritas a um ambiente fabril, que em geral possui diversos processos que irão guiar as atividades de cada um dos grupos envolvidos no projeto.

Uma percepção inicial pode ser que os resultados de projeto, nesse ambiente fabril guiado por processo, sejam iguais ou muito parecidos, o que não é necessariamente uma verdade. Assim, o gerente de projetos possui um protagonismo no atingimento dos resultados do projeto e sua forma de atuação e relação com os liderados e demais membros da empresa deverão guiar a obtenção desses resultados.

Conforme busca realizada no periódico *The Leadership Quarterly*, no dia 08 de junho de 2019, há crescente interesse pelo estudo sobre narcisismo e humildade. Ao buscar pela palavra *narcissism* foram encontrados 2 artigos publicados em 2016, 9 em 2017 e 10 em 2018. Já a pesquisa pela palavra *humility*, retornou 3 artigos publicados em 2016, 6 em 2017 e 7 em 2018.

Assim, fazendo a conexão entre o gerente de projeto e a figura do líder, o trabalho busca verificar se os traços de humildade e narcisismo do gerente de projeto, avaliados por seus liderados, possuem relação com os resultados dos projetos e se essas relações são mediadas pelo empoderamento psicológico ou pelo medo de falhar. Sendo o empoderamento psicológico definido como o constructo motivacional, que se traduz em criar condições para aumentar a motivação do receptor para a realização de tarefas através do desenvolvimento de um forte senso de eficácia pessoal (Conger e Kanungo, 1988). Já o medo de falhar é definido como sendo a disposição para se evitar falhas e/ou receio de experimentar vergonha ou humilhação como consequência do fracasso. (Atkinson, 1957).

## 1.1

### **Objetivo**

O objetivo final deste trabalho é investigar a relação entre as características, avaliadas pelos liderados, de humildade e narcisismo do gerente de projeto com os resultados dos projetos, sob a ótica de prazo, qualidade, financeiro e global. Adicionalmente, verificar se essas relações são mediadas pelo empoderamento psicológico ou pelo medo de falhar.

## 1.2

### **Delimitação do estudo**

O estudo foi realizado em projetos executados em empresas multinacionais, cuja sede ou filial estejam localizadas no Brasil e os projetos, em sua grande maioria, voltados para a indústria de petróleo.

## 1.3

### **Relevância e justificativa do estudo**

De acordo com Lavingia (2001), a diferença de custos entre projetos bem-sucedidos e fracassados pode chegar a 30%, o que em um ambiente de negócios competitivo pode ser a diferença entre organizações lucrativas e não-lucrativas.

Segundo McManus (2006), o estado futuro do gerenciamento de projetos está atrelado à liderança e gestão das partes interessadas e de riscos. Adicionalmente, o autor cita que liderança será o principal impulsionador da economia no século vinte e um.

Tendo em vista a importância do gerenciamento de projetos, da liderança e da relação entre eles, o primeiro foco do trabalho foi estudar a relação entre a liderança e os resultados dos projetos. Em um segundo estágio, foi escolhida a escola de liderança que estuda os traços como base para o estudo, por ser a mais antiga, de acordo com Day e Antonakis (2018), e colocar o gerente do projeto no foco da pesquisa como líder.

Dentro da escola de traços, diversas características se destacam e para este trabalho de pesquisa foram escolhidas duas características que representam os vícios e as virtudes de um líder, mas que não fossem mutuamente excludentes. Assim, o narcisismo, que faz parte da tríade tóxica, segundo Paulhus e Williams (2002), foi escolhido pelo lado dos vícios. Já pelo lado das virtudes, foi escolhida a humildade, por ser objeto de bastante atenção no campo de estudos sobre liderança nos últimos anos, conforme busca realizada no periódico *The Leadership Quarterly*.

O Narcisismo foi escolhido como traço a ser estudado pois apesar da sua associação com a imagem de uma pessoa arrogante e egoísta, as pessoas em geral se sentem atraídas por eles e muitos os seguem. Como levantado por Chamorro-Premuzic (2020), não faltam exemplos para ilustrar o apelo cultural dos anti-heróis narcisistas, fictícios e reais, como Steve Jobs.

Acreditando que os traços do gerente de projetos terão impacto em seu comportamento, e conseqüentemente no time de liderados, assume-se que o perfil do líder pode levar um grupo a ter melhor desempenho, e com isso impactar o resultado do projeto. Este estudo analisa os mecanismos de empoderamento psicológico e medo de falhar como processos cognitivos e emocionais disparados nos liderados pelos líderes e que mediam o impacto dos traços do líder nos resultados do projeto. Dessa forma, o trabalho busca entender como os traços de humildade e narcisismo do gerente de projetos, avaliados pelos liderados, se relacionam com os resultados dos projetos, através dos mecanismos de empoderamento psicológico e medo de falhar aplicados sobre o time do projeto.

Tendo em vista o desconhecimento de estudo realizado no mesmo sentido, o presente trabalho busca contribuir com os estudos sobre liderança e gerenciamento de projetos.

## 2.

### Referencial Teórico

Nesse capítulo são discutidos aspectos teóricos e estudos relacionados ao tema do trabalho. O capítulo está dividido em duas seções, iniciando com o tema projetos, onde são abordadas suas principais características, seu gerenciamento e o papel do gerente de projetos.

A segunda seção é dedicada ao tema liderança, onde é feita uma revisão da literatura, sendo a primeira parte dedicada ao estudo dos traços do líder, sendo seguida pelas seções dedicadas à humildade, narcisismo, empoderamento psicológico e medo de falhar.

#### 2.1.

#### Projetos

Nessa seção são revisados os principais conceitos sobre projetos, suas características e definições. Adicionalmente, o gerenciamento de projetos e o papel do gerente do projeto como principal figura dentro do processo são explorados.

##### 2.1.1.

#### Características e seu Gerenciamento

Nessa seção são abordadas as principais características dos projetos e de seu gerenciamento. O trabalho é baseado na metodologia adotada pelo *Project Management Institute* (PMI), que é a maior associação de gerenciamento de projetos existente, conforme o PMBOK® (2012).

Segundo o guia PMBOK® (2012), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Complementarmente, Vargas (2009) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio

e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Dessas definições, conseguimos extrair as principais características do projeto, já que ele necessariamente precisa ter um início, um fim e gerar resultados únicos, podendo ser um produto ou um serviço. Em relação às suas características de temporalidade e de não repetibilidade, o projeto se diferencia de operação, que é uma função organizacional que executa atividades continuamente, com o objetivo de produzir, em geral, um mesmo resultado.

Uma das principais fontes de influências sobre o projeto, segundo o guia PMBOK® (2012), é a forma como a empresa se organiza, determinando o nível de poder que o gerente de projetos tem sobre a estrutura de projetos. As estruturas organizacionais podem ser conforme quadro abaixo:

<b>Tipos de Estruturas Organizacionais</b>	<b>Características</b>
Funcional	Organizações agrupadas por áreas de especialização.
Por Projetos	Empresa organizada por projetos, conhecida como projetizada.
Matricial	Organização que busca maximizar os pontos fortes de ambas estruturas.

Quadro 1: Tipos de estruturas organizações.

Fonte: Adaptado de Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK), *Project Management Institute*. (4ª ed, p.28). Saraiva, 2012.

Segundo o guia PMBOK® (2012), a organização matricial é subdividida em forte, balanceada e fraca. Na estrutura matricial forte, o poder está nas mãos do gerente do projeto. Na matriz balanceada, o poder é compartilhado entre o gerente do projeto e o gerente funcional. Já na matriz fraca, o poder é exercido pelo gerente funcional e o gerente do projeto se torna um facilitador ou coordenador das ações, com poder reduzido ou nulo no processo de tomada de decisão.

Adicionalmente à estrutura, o guia PMBOK® (2012) traz que a cultura organizacional tem grande impacto sobre o projeto. Sendo definida por Schein (1992) como:

*“O padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu com a resolução de seus problemas de adaptação externa e a integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, ensinadas aos novos membros como o jeito correto de buscar, pensar e se sentir em relação aos problemas” (Edgar H. Schein, 1992, p.11)*

Assim, a cultura organizacional irá trazer a maneira como os problemas dentro da organização serão encarados e como será realizada sua relação com o ambiente externo.

Segundo Vargas (2009), o gerenciamento de projetos tem como proposta estabelecer um processo estruturado e lógico para gerir eventos caracterizados pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. Assim, o gerenciamento de projetos deve ser realizado quando existe uma situação complexa, que fuja do rotineiro da empresa e cujo resultado impacte a organização, como o projeto de desenvolvimento de um novo produto.

Já para Cleland (1990), diversos fatores devem ser aplicados para a decisão de utilizar o gerenciamento de projetos, como: mudança de mercado, tamanho do empreendimento, interdependência, importância do empreendimento, reputação da organização, compartilhamento de recursos e não-familiaridade.

Um ponto de grande importância dentro do gerenciamento de projetos, de acordo com Vargas (2009), é a interdependência entre os desempenhos, aqui englobando escopo e qualidade, prazo e financeiro. Como regra geral, para se alterar um dos três fatores, será preciso também alterar um dos outros dois, ou mesmo os dois. Assim, se o time de gerenciamento de um projeto decidir reduzir o prazo de entrega, o time poderá reduzir o escopo e/ou a qualidade ou mesmo aumentar o custo, como exemplo poderíamos ter um aumento do time da engenharia trabalhando no projeto.

Os projetos podem ser classificados de diversas formas, dependendo do que se está focando no processo classificatório, seja fonte de recurso, complexidade, objetivo e conteúdo. Segundo o website *Sinnaps*, a classificação baseada em conteúdo pode ser feita conforme quadro abaixo:

<b>Tipos de Projetos</b>	<b>Características</b>
Construção	relacionado à engenharia civil e arquitetura, com execução usualmente em local externo à sede da empresa. Exemplo: construção de um prédio.
Manufatura e Serviço	relacionado com a produção de equipamentos, sendo sua execução majoritariamente realizada em ambiente controlado, como fábricas. Exceção à regra seria o serviço de instalação e comissionamento do produto. Exemplo: manufatura de um motor.
Gestão	relacionado com a gestão e coordenação de atividades para produzir um item não relacionado com as duas categorias anteriores. Exemplo: lançamento de uma campanha de marketing.

Quadro 2: Tipos de projetos.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os projetos, segundo o guia PMBOK® (2012), são utilizados pelas organizações como meio para se alcançar objetivos estratégicos e por isso a verificação de seu progresso é fundamental, avaliando a aderência de sua evolução com o atingimento das metas da empresa. Assim, projetos são normalmente medidos através de indicadores de desempenho, que normalmente estão atrelados à qualidade, ao prazo e ao financeiro. No quadro abaixo são apresentados exemplos de métricas objetivas para cobrir as três dimensões dos projetos:

<b>Métrica</b>	<b>Exemplo</b>
Qualidade	quantidade de retrabalhos realizados.
Prazo	atendimento da data contratual das entregas.
Financeiro	variação entre o valor orçado e o valor gasto.

Quadro 3: Exemplos de métricas de projetos  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Entendendo que o esforço para garantir o sucesso de determinado projeto pode gerar o insucesso de outros projetos, ou mesmo baixo desempenho da empresa, será adicionada uma avaliação global sobre o projeto. Assim, se busca avaliar o quanto esse projeto contribuiu para o desempenho da empresa.

Dessa forma, o trabalho irá utilizar como métricas de avaliação dos projetos as dimensões qualidade, prazo, financeira e global. Sendo que essa última não é necessariamente uma média das demais, já que o sucesso de um projeto pode estar relacionado com fatores externos às demais métricas, como a melhoria da relação com um cliente específico.

O papel do gerente de projetos, segundo o guia PMBOK® (2017), usualmente é comparado ao de um maestro, já que seu principal papel é o de orquestrar as atividades do grupo de gerenciamento de projetos e das demais áreas funcionais que estão relacionadas ou que possuem recursos dedicados ou compartilhados no projeto.

De acordo com Vargas (2009), o desempenho de um projeto está intimamente relacionado com o desempenho do gerente de projeto, já que ele, em última análise, será *accountable* pela execução de todas as atividades relacionadas ao projeto, pelo cumprimento das metas do projeto e por suas respectivas entregas. Ele será o interlocutor com a alta liderança da empresa e com os clientes internos e externos, caso haja.

Segundo o guia PMBOK® (2017), o gerente do projeto precisa assumir a figura de líder das pessoas envolvidas com o projeto, já que ele dependerá da ação delas, não sendo possível que, em geral, execute e supervisione todas as atividades relacionadas ao projeto. Apesar desse limitante, e do fato dos recursos alocados no projeto também responderem para um gerente funcional, o gerente do projeto precisa garantir que as ações e atividades necessárias ao projeto estejam sendo executadas de forma igual ou superior ao planejado originalmente.

Vargas (2009) e Mulcahy (2002) elencam as principais características que um gerente de projetos precisa ter para aumentar suas chances de sucesso, conforme resumido no quadro abaixo:

<b>Autor</b>	<b>Características do Gerente de Projetos</b>
Vargas (2009)	Habilidades nas comunicações: escutar e persuadir; Habilidades organizacionais: planejamento e análise; Habilidades no gerenciamento do time: motivação, lealdade e ética; Habilidades de liderança: ser exemplo, delegação e otimismo; Habilidades internas: criatividade, persistência e flexibilidade.
Mulcahy (2002)	Buscam segunda opinião para suas decisões; Evitam horas extras; Veem a imagem por completo ( <i>big picture</i> ); Buscam comprometimento ( <i>buy-in</i> ); Sabem que não sabem tudo; Possuem uma rede de relacionamentos informal; Entendem a arte de fazer perguntas.

Quadro 4: Características do Gerente de Projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mulcahy (2002) também apresenta uma pesquisa com 1.041 gerentes de projetos, onde eles responderam qual habilidade entendiam ser a principal para o sucesso do gerente de projetos. O resultado é mostrado no quadro abaixo:

Autor	Quantidade de Respostas
Habilidades pessoais	611
Habilidades de lidar com outros	249
Habilidades em gerenciamento de projetos	122
Habilidades técnicas	48

Quadro 5: Habilidades dos gerentes de projetos.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição acima demonstra que existe um entendimento de que as competências pessoais (*soft skills*) prevalecem sobre as competências técnicas (*hard skills*), mas a autora entende que é preciso haver uma combinação entre as habilidades pessoais e técnicas para permitir que o gerente de projeto atinja a excelência.

Adicionalmente, Vargas (2009) traz, conforme figura abaixo, que a performance do gerente de projeto tem como base os pilares formados por habilidades, personalidade e motivação, sendo eles fundamentais também para a seleção do gerente de projetos adequado.

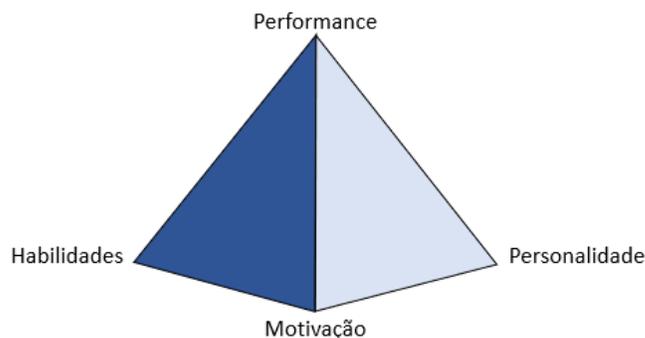


Figura 1: Pilares para a performance do gerente de projetos.

Fonte: Adaptado de VARGAS, R., Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos (7ª ed, p.126). Brasport, 2009.

O guia PMBOK® (2017), apresenta o conceito do Triângulo de Talentos® que traz as habilidades-chave que os gerentes de projeto precisam ter, conforme abaixo:



Figura 2: O Triângulo de Talentos® do PMI.

Fonte: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK), *Project Management Institute*. (6ª ed, p.57). Project Management Institute, Inc., 2017.

Assim, o PMBOK® (2017) enfatiza a necessidade de o gerente de projetos combinar as habilidades de gerenciamento com as de liderança para alcançar sucesso.

## 2.2

### Liderança

Essa seção apresenta uma visão geral sobre as principais pesquisas sobre liderança. Na sequência é dado foco ao estudo dos traços do líder, seguido por subseções dedicadas aos temas humildade, empoderamento psicológico, narcisismo e medo de falhar.

John Antonakis e David Day, no livro *The Nature of Leadership*, trazem a seguinte definição sobre liderança:

*“Liderança é um processo formal ou informal contextualmente enraizado e que influencia o objetivo que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança é o estudo sistemático desse processo e de seus resultados, bem como de como esse processo depende dos traços e comportamentos do líder, das inferências dos observadores sobre as características do líder e das atitudes do líder em relação aos resultados da entidade liderada.” (Day e Antonakis, 2018, p.5)*

Em última análise, a liderança visa o atingimento de objetivos específicos e por conseguinte é considerada vital para a eficiência organizacional e o funcionamento da sociedade. Esse processo de liderar é concebido através do poder de influência do líder, mas não havendo necessariamente que existir uma relação hierárquica de autoridade formal entre as partes; quando existe, o líder possui o chamado poder *ex officio*, segundo Day e Antonakis (2018).

De acordo com Day e Antonakis (2018), diferenciação importante que precisa ser realizada é entre liderança e gerenciamento, já que algumas vezes são erradamente utilizados como sinônimos. A liderança é pautada em propósitos e o gerenciamento guiado pela execução de tarefas. O líder precisa ter visão do ambiente interno e externo, formular estratégias baseadas nas capacidades organizacionais, comunicar de forma inspiradora sua visão, dar suporte emocional e social, visando garantir que os objetivos sejam alcançados.

Para Kotter (1999), os bons gerentes trazem um melhor nível de ordem e consistência para a corporação, sendo promotores da estabilidade. Já os líderes, por contraste, trabalham com as mudanças. Os gerentes controlam as pessoas empurrando-as na direção correta e os líderes motivam pela satisfação de necessidades humanas básicas. O autor também defende que os indivíduos podem ser ao mesmo tempo líder e gerente, não havendo necessária segregação entre as funções.

Complementarmente, Hughes et al. (2005) diferenciam os dois grupos: os líderes pensados para “fazer as coisas certas” e os gerentes concebidos para “fazer certo as coisas”.

Segundo Day e Antonakis (2018), apesar de no processo de liderança ser dada grande relevância ao papel do líder, há que se saber que liderança é baseada no tripé líder, liderados e contexto, já que o processo ocorre na relação entre líder e liderado em um contexto específico. Com isso, uma configuração de sucesso pode se tornar inviável com a alteração completa ou parcial de ao menos um desses pilares.

Por conta do potencial alto impacto nas organizações e sua complexidade, o estudo sobre liderança é vastamente explorado, tendo sido iniciado por volta do início do século dezenove, com o estudo dos traços dos líderes. As principais teorias sobre liderança, segundo Day e Antonakis (2018), estão divididas em nove grandes escolas, que possuem diferentes focos na tentativa de compreender e possibilitar a evolução do processo de liderança. São elas:

Escola	Foco
Traços ( <i>Traits</i> )	estuda características pessoais que diferenciam os líderes dos não-líderes.
Comportamental ( <i>Behavioral</i> )	estuda comportamentos pessoais que diferenciam líderes de não-líderes.
Contingencial ( <i>Contingency</i> )	se concentra no estudo do comportamento dos liderados.
Contextual ( <i>Contextual</i> )	entende que a liderança não acontece no vácuo e estuda o ambiente do processo.
Relacional ( <i>Relational</i> )	foca na relação entre líder e liderados, com grande destaque para a teoria LMX ( <i>leader-member exchange</i> ).
Cética ( <i>Skeptics</i> )	sugere que a liderança é uma forma de justificar resultados observados.
Processamento-Informação ( <i>Information-processing</i> )	foca em entender como e por qual motivo um líder é legitimado com tal.
Nova liderança ( <i>New leadership</i> )	busca tirar o foco da relação transacional e traz a relação transformacional para o centro da discussão, com atenção para a mútua satisfação e o bem maior que o interesse individual. Além da transformacional, também engloba a teorias carismática e visionária.
Biológica/evolucionária ( <i>Biological/evolutionary</i> )	estuda características sociobiológicas para entender a liderança.

Quadro 6: Escolas de Liderança.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Day e Antonakis (2018), constroem a figura abaixo para melhor ilustrar a evolução dos estudos de cada uma das escolas ao longo das décadas.

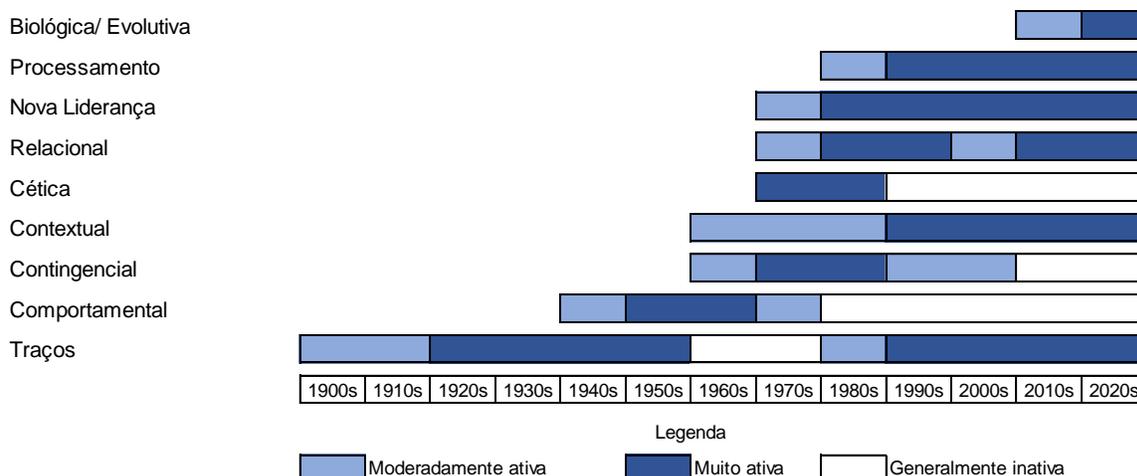


Figura 3: Uma breve história e um olhar para o futuro das pesquisas sobre liderança.  
 Fonte: Adaptado de DAY, D. V., ANTONAKIS, J. Leadership: Past Present, and Future. In DAY, D. V., ANTONAKIS, J. (Eds.), The Nature of Leadership (3rd, p.8). Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

## 2.2.1

### Traços

Anteriormente ao estudo científico aprofundado sobre os traços dos líderes, existia foco nas diferenças individuais, nesse sentido surge a teoria dos grandes homens, cunhada por Thomas Carlyle em 1841:

*“Pois, como eu entendo, a História Universal, a história do que o homem realizou neste mundo, é, no fundo, a História dos Grandes Homens que trabalharam aqui. Eles eram os líderes dos homens, esses grandes; os modeladores, padrões e, num sentido amplo, criadores, de tudo o que a massa geral de homens pretendia fazer ou alcançar; todas as coisas que vemos em pé no mundo são propriamente o resultado material externo, a realização prática e a incorporação dos Pensamentos que habitavam os Grandes Homens enviados ao mundo: a alma da história de todo o mundo, pode ser justamente considerada, foram a história destes.” (Carlyle, 1841, p.1)*

Segundo Day e Antonakis (2018), os estudos científicos sobre liderança foram iniciados no início do século vinte, com o estudo dos traços dos líderes e gênios, argumentando que esses traços eram propriedades inatas de alguns indivíduos. Assim, os estudos foram focados nos grandes líderes e a busca pela identificação de traços em comum que pudessem distingui-los dos não líderes.

A escola de estudo dos traços dos líderes ficou por volta de quatro décadas sendo a principal escola de estudo sobre liderança, onde estudos chegaram a apontar mais de 75 atributos que distinguiam líderes de sucesso. (STOGDILL, 1948 *apud* DAY e ANTONAKIS, 2018)

De acordo Day e Antonakis (2018), na década de 1960 houve um rápido declínio da escola, com estudos indicando que a relação entre alguns traços e a liderança era baixa ou inconsistente. Nesse período a escola comportamental ganhava força buscando olhar além dos traços dos líderes e identificar o comportamento como principal fator para prever o sucesso do líder. Derue et al. (2011) propõem uma relação entre as escolas de traços e comportamentos, realizando um teste sobre como traços e comportamentos se combinam para prever a efetividade da liderança.

A retomada da escola de traços ocorreu na década de 1980, impulsionada pelos avanços dos métodos estatísticos. Com a utilização da meta-análise, Lord et al. (1986) fizeram uma reanálise de estudo realizado por Mann (1959), sugerindo que a

inteligência possuía alta correlação com as percepções de liderança. Nos anos seguintes diversos outros estudos concluíram no mesmo sentido.

Em conjunto com a evolução da estatística, através da meta-análise, no campo dos estudos da personalidade também houve importante avanço com o aprimoramento do modelo dos cinco fatores da personalidade, criado por Ernest Tupes e Raymond Christal em 1961. Atualmente, esse é o modelo mais utilizado, fornecendo uma estrutura organizada e uma abordagem de medição considerada estável, segundo Judge et al. (2002).

Judge et al. (2002), em um trabalho sobre traços da liderança, realizaram uma meta-análise em conjunto com o modelo dos cinco fatores, analisando 222 relações de 73 amostras. O estudo indicou uma correlação significativa entre o modelo dos cinco fatores e o surgimento da liderança e sua eficiência. Adicionalmente, correlações relevantes foram observadas entre extroversão, abertura e conscienciosidade e o surgimento da liderança e sua eficiência.

Judge et al. (2009) propuseram o modelo *The Leader Trait Emergence Effectiveness (LTEE)*, que mostra as origens dos traços e a relação entre os traços e a eficiência subjetiva e objetiva do líder.

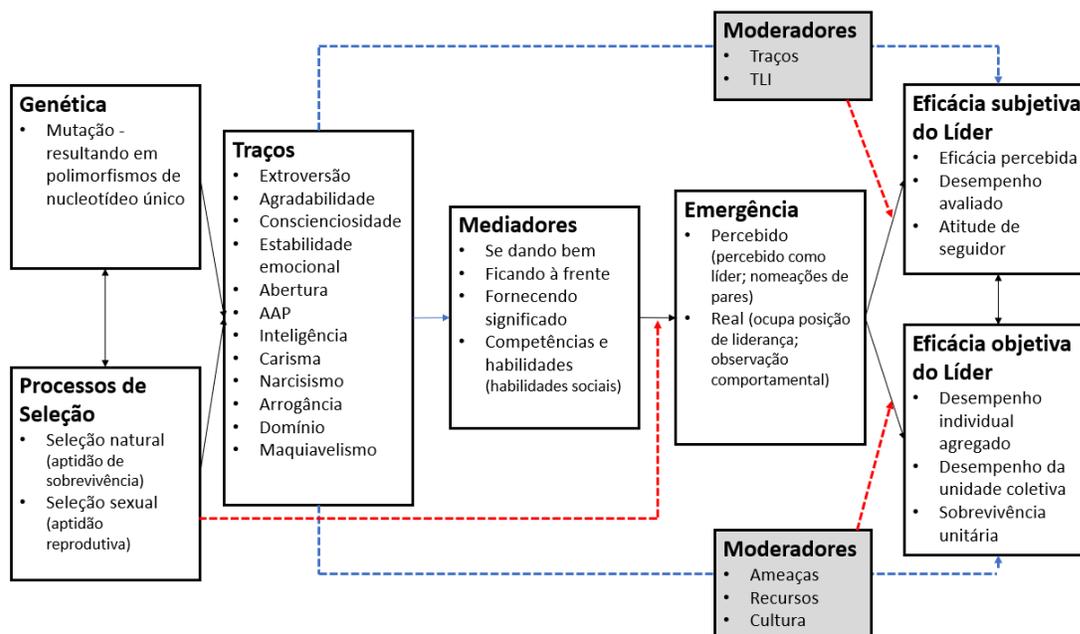


Figura 4: O Modelo da Eficácia de Emergência de Traço de Líder (EETL)  
(Notas. AAP = auto-avaliações principais. TLI = teoria da liderança implícita. Linhas azuis representam os efeitos diretos dos traços de liderança nos mediadores e resultados subjetivos e objetivos. Linhas vermelhas representam influência moderadora)

Fonte: Adaptado de JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F., KOSALKA, T. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, v.20, p.862, 2009.

Zaccaro et al. (2013) listaram os atributos que eram mencionados em diversos estudos sobre liderança e os separaram nos grupos cognitivo, social, personalidade, motivos, autoconfiança e conhecimento e habilidades. Essa divisão é justificada pela ligação de cada grupo com os requisitos de desempenho funcional.

Tendo em vista as diversas características que podem ter influências sobre o desempenho dos projetos, neste estudo foram selecionadas características que representassem os grupos opostos dos vícios e das virtudes dos líderes, mas não necessariamente que fossem mutuamente excludentes. O narcisismo, que faz parte da tríade tóxica, foi escolhido pelo lado dos vícios e a humildade pelo lado das virtudes.

Assim como em Zhang et al. (2017), humildade e narcisismo foram escolhidos por serem traços aparentemente contraditórios, mas potencialmente complementários, gerando o interesse em melhor entender suas relações e impactos.

Adicionalmente, os mecanismos de empoderamento psicológico e medo de falhar foram estudados e avaliados, já que podem ser os mecanismos mediadores da relação entre os traços selecionados e os desempenhos dos projetos.

## 2.2.2

### Humildade

Nessa seção, são apresentadas definições de humildade, as características e comportamentos do líder humilde, sua interação com a equipe e respectivos resultados de estudos sobre o tema.

Segundo o *Online Etymology Dictionary* (2019), a palavra humildade possui sua origem da palavra latina *humilitas*, que por sua vez deriva da *humus*, que designa tudo que está próximo ao solo. Inicialmente utilizado para adjetivar pessoas, animais, vegetais e objetos que tivessem pouca estatura. Com o passar do tempo, passou a ser utilizada com um significado de virtude, passando a designar aquele que reconhece as suas limitações.

Nas religiões a humildade é considerada de grande valor, mas sendo percebida de diferentes maneiras. Enquanto religiões monoteístas, como o cristianismo, veem a humildade como uma submissão a Deus, o budismo e o taoísmo conceituam a humildade, não como um entendimento dos limites pessoais, mas como uma necessidade de abandonar o eu e se conectar com uma realidade maior. (PETERSON e SELIGMAN, 2004 *apud* MORRIS et al, 2005)

O filósofo Friedrich Nietzsche, por exemplo, acreditava que a humildade era a virtude apenas dos escravos, já que exigia auto humilhação, não servindo para os nobres. Já o também filósofo Immanuel Kant defendia a ideia de que a humildade era uma virtude na qual a mente tem conhecimento adequado de si mesma e percebe que existe algo maior que ela, considerando a verdadeira humildade como a consciência da insignificância do valor moral de alguém em comparação com a lei. (Morris et al, 2005)

Segundo Solomon (1999), humildade é uma avaliação realista da própria contribuição e o reconhecimento da contribuição de outras pessoas, juntamente com sorte e o acaso que tornaram possível o próprio sucesso. Já Owens et al. (2013) trazem que humildade é a característica interpessoal que surge em contextos sociais que conotam uma vontade manifesta de se ver com precisão; uma apreciação demonstrada dos pontos fortes e das contribuições de outras pessoas; e capacidade de ensino. Sendo essa definição, e o questionário apresentado, utilizados no presente trabalho.

Adicionalmente, Owens et al. (2013) trazem as características interpessoais, relacionadas à humildade, que afloram em contextos sociais, implicando em uma vontade de se perceber com precisão, uma apreciação das forças e virtudes dos outros e uma receptividade ao ensino de outros ou a abertura a novas ideias, conforme quadro abaixo:

Autor	Características da Pessoa Humilde
Tangney (2002)	Se avaliam e a outros em perspectiva. Apreciam as contribuições dos outros. Compartilham voluntariamente honras e reconhecimento.
Vera e Rodriguez-Lopez (2004)	Voluntariamente reconhecem seus erros.
Owens et al. (2013)	Buscam <i>feedback</i> e conselhos para corrigir erros.
Morris et al. (2005)	Auto visão transcendente, uma crença em um poder maior que o do eu.
Grenberg (2005)	Reconhecem sua insignificância em comparação com as leis morais.

Quadro 7: Características da Pessoa Humilde.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Morris et al. (2005) propõem uma definição de humildade baseada em 3 dimensões conectadas, mas distintas, que são: autoconsciência, abertura e transcendência, e assumem que um líder humilde não necessariamente tem o mesmo nível de desenvolvimento em cada uma das dimensões. Complementarmente, os autores propõem algumas variáveis preditoras de humildade e consequências da humildade, sendo algumas positivamente relacionadas e outras de forma negativamente, como mostrado na figura abaixo:

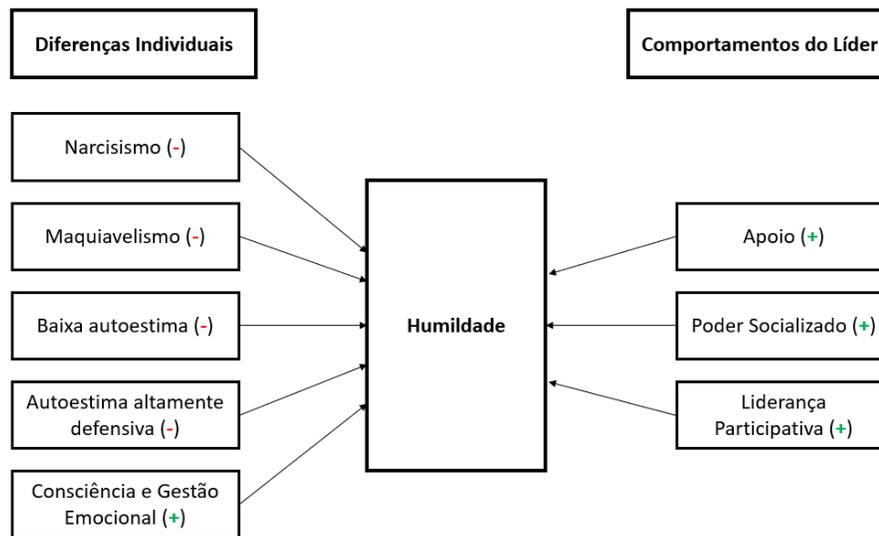


Figura 5: Preditores e resultados da humildade.

Fonte: Adaptado de MORRIS J.; et al. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, v.58, p.1333, 2005.

A humildade estaria alinhada com um ego saudável e não com baixa autoestima e, assim, humildade significa ver a si mesmo não como melhor ou pior do que os outros. (SWINDOLL, 1981 *apud* DENNIS et al., 2015)

Rowatt et al. (2006), em dois estudos com estudantes universitários, concluíram que a humildade aparenta ser um componente positivo do eu e que parece estar associado a várias qualidades psicológicas positivas, como otimismo e satisfação com a vida.

Visando diferenciar humildade da humildade relacional, Davis et al. (2013) propõem que a humildade se refere a reputação de alguém e é estimada através da avaliação do consenso entre outros, com isso são necessários ao menos dois avaliadores além da pessoa-alvo. Já a humildade relacional refere-se ao julgamento de uma pessoa do nível de humildade de outra pessoa.

Buscando esclarecer as relações intra e interpessoais da humildade, Argandona (2015) apresentam a figura abaixo com as dimensões da humildade.

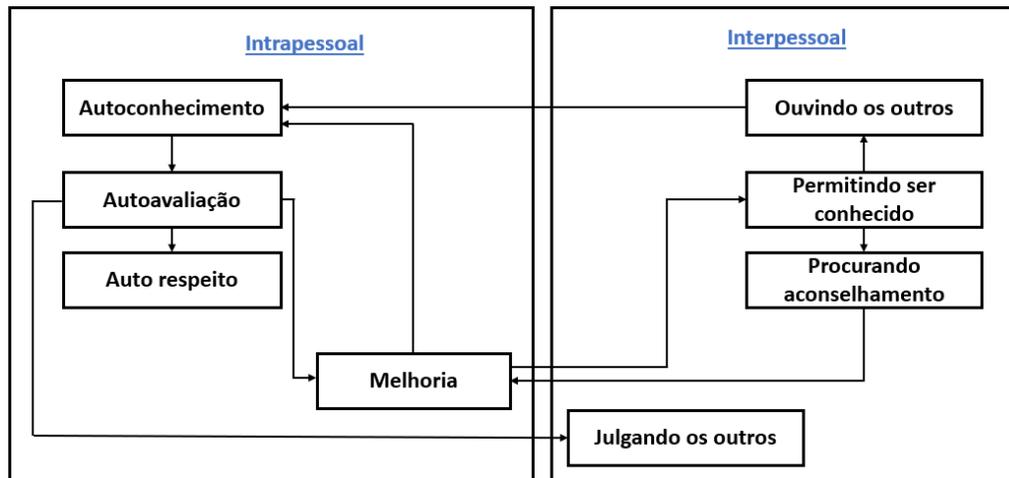


Figura 6: As dimensões da humildade.

Fonte: Adaptado de Argandona. Humility in Management. Journal of Business Ethics, v.132, p.65, 2015.

Meagher et al. (2015) trazem o debate sobre até que ponto a humildade é melhor entendida como específica do contexto ou da capacidade, implicando que possa haver várias formas de humildade relevantes em diferentes domínios específicos. Assim, um indivíduo pode demonstrar altos níveis de humildade em uma faceta da vida, mas não necessariamente em outra. Em adição, os autores sugerem que a humildade intelectual, virtude epistêmica ligada ao domínio do conhecimento e das ideias, é o subdomínio da humildade que mais chamou atenção dos psicólogos.

Um conceito que algumas vezes é confundido com humildade é o da modéstia. Sendo que, a humildade possui um foco interno, já a modéstia tem um foco externo e é utilizada para diminuir a extensão em que as pessoas chamam a atenção para si mesmas. Assim, a humildade autêntica leva à modéstia, mas a modéstia pode não refletir a humildade (Morris et al., 2005).

Vera e Rodriguez-Lopez (2004) defendem que, apesar da humildade ser frequentemente associada à timidez, falta de ambição, passividade ou falta de confiança, ela na verdade oferece um valor estratégico para as empresas, fornecendo aos seus membros uma perspectiva realista de si, da empresa e também do ambiente. Os autores entendem a humildade como sendo o ponto médio entre dois extremos negativos da arrogância e da falta de autoestima. Adicionalmente, eles defendem que a humildade é valiosa pois desempenha papel primordial nos processos de aprendizado

organizacional, fornecimento de serviços de alta qualidade e desenvolvimento de resiliência organizacional.

Com base nas principais características da pessoa humilde, diversos artigos buscam entender como o líder humilde se relaciona com seus seguidores, qual a influência sobre o desempenho da equipe e, em última análise, se a diferença para um líder não-humilde traz melhores resultados para a organização.

Segundo Argandona (2015) existem quatro áreas da tarefa do gestor onde a humildade pode desempenhar um papel relevante no processo de tomada de decisão, que são: autoconhecimento, estabilidade de caráter, capacidade de melhoria e clima humano, comportamento pró-social e trabalho em equipe. Ao concluir, o autor reforça que um excelente gestor pode e deve ser autêntico e, conseqüentemente, humilde.

Segundo Owens e Hekman (2016), quando os líderes se comportam de forma humilde, os seguidores emulam esse mesmo comportamento, gerando uma humildade coletiva no time. Esse estágio cria no time um foco de esforço progressivo e coletivo para alcançar seu maior potencial, o que, em última análise, melhora o desempenho da equipe. Os autores teorizam que os líderes humildes primeiramente unificam o comportamento dos seguidores, que produzem a cultura de time ou objetivos comuns que refletem esse comportamento, que por fim influenciam o desempenho do time.

Em estudo realizado com 82 times, Rego et al. (2017) verificaram que a humildade expressa por líderes prediz o *PsyCap*, que é o conceito apresentado por Luthans et al. (2007) e que pode ser definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento que permite o atingimento de melhores resultados, através da humildade do time. A relação positiva entre a humildade do líder e do time reforçam a natureza contagiante da humildade. Adicionalmente, os autores entendem que o caminho direto entre a humildade expressa do líder e o *PsyCap* do time sugere que a humildade do líder deve influenciar o *PsyCap* do time através de outros mecanismos que não a humildade do time, como o aprendizado em equipe. Os autores levantam a hipótese sobre a relação entre variáveis entre a humildade expressa pelo líder e o desempenho do time, como na figura abaixo, mas encontraram uma baixa relação entre o *PsyCap* e o desempenho do grupo.

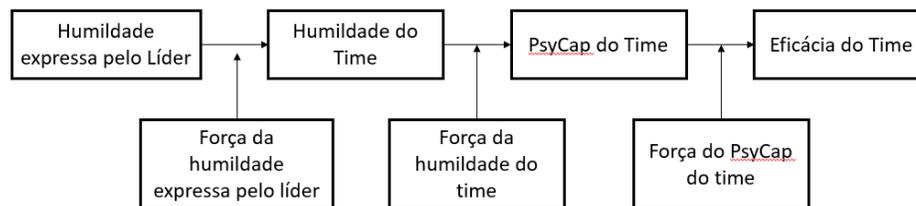


Figura 7: Relação entre as variáveis hipotetizada no artigo.

Fonte: REGO A., et al. How leader humility helps teams to be humble, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, v.28, p.640, 2017.

Baseados em entrevistas com 55 líderes, Owens e Hekman (2012), sugerem que para liderar efetivamente suas empresas em um ambiente cada vez mais complexo, os líderes precisam ser capazes de humildemente demonstrar aos seus seguidores como evoluir, admitindo que não sabem tudo, modelando a capacidade de ensino e reconhecendo as habilidades, conhecimentos e contribuições dos demais funcionários.

De acordo com Morris et al. (2005), a humildade tem funções em potencial na liderança. A humildade pode influenciar os líderes a buscarem o aperfeiçoamento dos outros e não apenas o próprio. Adicionalmente, a humildade pode blindar os líderes da necessidade de adulações dos liderados e evitar sua ocorrência.

Owens e Heckman (2016), através de 3 estudos, convergem para o apoio à humildade do líder, sendo um importante antecedente para o desempenho das equipes e influenciando essa performance através da promoção da humildade coletiva e do foco na promoção coletiva. Adicionalmente, os líderes que expressam humildade podem ajudar seus times a superar o tradicional enfoque comparativo-competitivo que tende a dificultar o trabalho colaborativo. Os autores também identificaram que diferentemente da liderança transformacional, que influencia a performance da equipe através da promoção da confiança baseada na cognição e potência do grupo, a humildade realiza essa influência através do contágio dos próprios comportamentos. Sendo esse contágio realizado em grande parte pelo exemplo dado pelo líder.

Rego et al. (2018) sugerem que, como os líderes humildes têm maior abertura a novas ideias, informações contraditórias e conselhos, eles possuem uma quantidade maior e melhor de informações e conhecimentos para uma tomada de decisão mais bem embasada, e agir como uma equipe mais eficaz. Com isso, há maior chance de que os líderes humildes sejam percebidos como tendo maior impacto na eficácia da equipe.

Nielsen et al. (2010) destacam o papel da humildade do líder como componente vital dos comportamentos e da eficácia dos líderes carismáticos socializados. Os autores propõem que a humildade facilita três comportamentos carismáticos que promovem resultados importantes para os seguidores, conforme ilustrado abaixo:



Figura 8: Modelo conceitual de humildade e liderança carismática socializada.

Fonte: Adaptado de NIELSEN R et al. A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.17, p.34, 2010.

Ou et al. (2015), conforme gráfico abaixo, encontraram evidências de que CEOs humildes, através da integração do time do topo e da igualdade salarial, contribuem indiretamente para o desempenho das empresas.

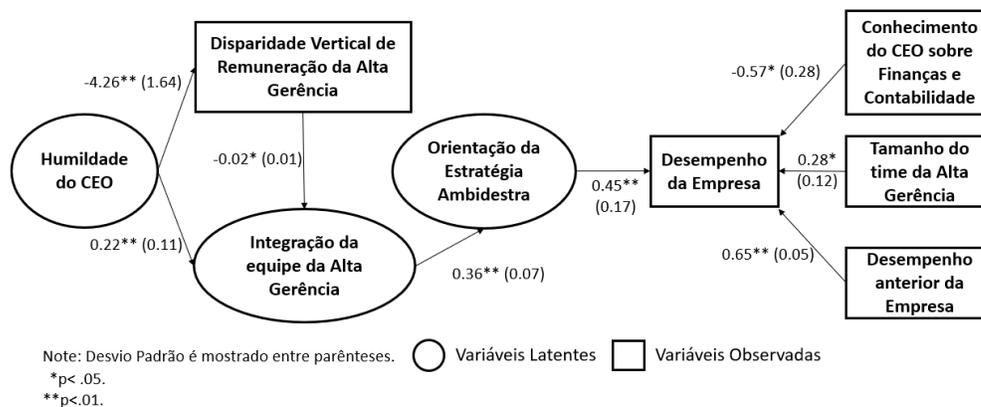


Figura 9: Resultados não padronizados da modelagem de equações estruturais do modelo de pesquisa. Fonte: Adaptado de OU, A. Y et al. Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes, *Journal of Management*, p,19, 2015.

Wang et al. (2018), em dois estudos com líderes e liderados, trouxeram evidências de que a humildade do líder tem um efeito indireto positivo na execução de tarefa pelos liderados através do aumento da energia relacional e diminuição da exaustão emocional. Adicionalmente, esse efeito é potencializado quando os liderados percebem maior poder do líder.

Owens et al. (2010) propõem que a humildade pode mitigar conflitos e problemas organizacionais gerados pelo ambiente competitivo vivido pelas empresas, onde existe necessidade de serem mais adaptativas, com migração da decisão para os especialistas em detrimento da ênfase hierárquica.

Em estudo realizado com 233 empregados e seus 45 gerentes, Carnevale et al. (2019) encontraram evidências de que a humildade do líder tem correlação positiva e significativa com a identificação dos seguidores com o líder e com o comportamento de ajuda dos seguidores, também havendo significativa correlação ente a identificação do liderado com o líder e o comportamento de ajuda do liderado. Adicionalmente, os autores encontraram evidências de que a diferenciação *Leader Member Exchange* (LMX) modera a relação entre humildade do líder e a identificação dos liderados com o líder e modera o efeito indireto do líder humilde no comportamento de ajuda dos líderes através da identificação dos liderados com os líderes.

O estudo formula a hipótese de que a humildade terá impacto positivo no desempenho global dos projetos, conforme hipótese 1 abaixo:

H1 - *A humildade do líder está positivamente associada com o desempenho global dos projetos.*

### 2.2.3

#### **Narcisismo**

O adjetivo narcisista, baseado na mitologia grega, tem sua origem no caçador Narciso, filho do Deus do rio Cephissus e da ninfa Liriope. Narciso era um jovem muito bonito, por quem muitas se apaixonaram, sem que ele correspondesse. Um dia, enquanto ele estava caçando na floresta, a ninfa de Oread Echo o viu e se apaixonou. Ao tentar abraçá-lo, ele disse-lhe para não o incomodar. Echo, em desespero, vagou pelo bosque pelo resto de sua vida e desapareceu, até que tudo o que restava dela era um som de eco. Nemesis, deusa da vingança, sabendo o que havia acontecido, decidiu punir Narciso por seu comportamento. Ela o levou a um espelho d'água, onde ele viu o próprio reflexo na água e se apaixonou. Ao perceber que era apenas um reflexo, ficou

desesperado que seu amor não pudesse se materializar e se suicidou. (Greek Mythology, 2019)

Segundo Chatterjee e Hambrick (2007), o estudo sobre o narcisismo teve grande influência nos trabalhos de Sigmund Freud (1957), criador da psicanálise, que teria identificado diversas manifestações de narcisismo, incluindo autoadmiração e auto engrandecimento.

Visando identificar o narcisismo como uma dimensão da personalidade, e não apenas como uma síndrome clínica, algumas escalas psicométricas foram desenvolvidas, sendo o Inventário de Personalidade Narcísica, de Raskin e Hall (1979), um dos mais utilizados para medição do narcisismo subclínico.

Segundo Raskin (1988), Freud utilizou clinicamente o termo narcisismo incluindo os seguintes fenômenos: conjunto de atitudes de uma pessoa em relação a si mesma (ex. autoadmiração); vários tipos de medo relacionados à autoestima (ex. medo do fracasso); orientação defensiva geral (ex. negação e megalomania); motivação em relação a necessidade de ser amado (ex. esforço para a perfeição); conjunto de atitudes que podem caracterizar o relacionamento com outras pessoas (ex. ver o outro como uma extensão de si e intolerância às críticas).

De acordo com Rhodewalt e Peterson (2009), o narcisismo pode ser caracterizado por um sentimento grandioso de autoestima, sentimentos de direito e preocupação com fantasias de brilho, poder ou sucesso ilimitados. As pessoas narcisistas apresentam um alto, e incomum, amor próprio, acreditando que são excepcionais e que fazem direito a elogios e admiração. Os narcisistas tendem a ver os outros como inferiores, normalmente sendo insensíveis e hostis. Adicionalmente, eles costumam interpretar as informações com um olhar egoísta.

Campbell e Foster (2007) discutem o narcisismo como a composição de três ingredientes básicos: o eu positivo, que é caracterizado pela crença de que o narcisista é melhor que os outros, o que não representa a realidade; uma relativa falta de interesse em relacionamentos interpessoais calorosos e atenciosos; e uma confiança em estratégias de auto regulação, que é caracterizada pelo grande esforço do narcisista em parecer positivo, especial, bem-sucedido e importante, algumas vezes sendo esforços

intrapésíquicos e em outros momentos, interpessoais. Em adição, os autores trazem o modelo abaixo de agência estendida.

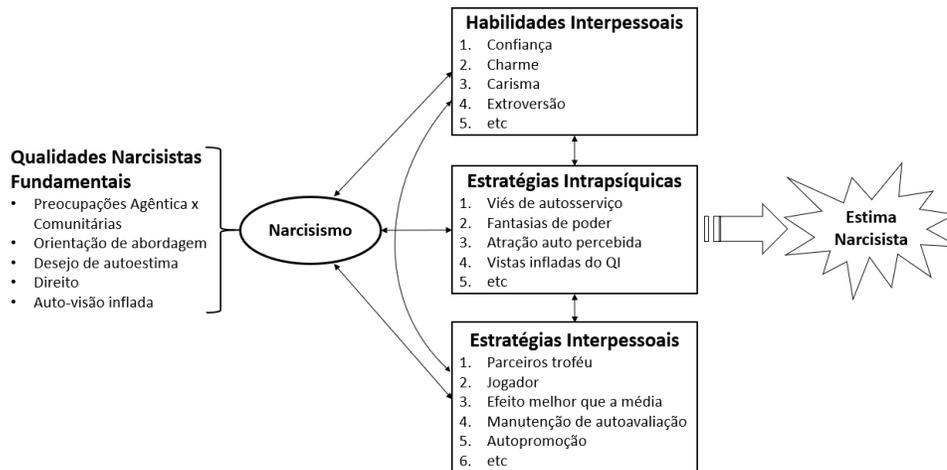


Figura 10: Modelo da agência estendida.

Fonte: Adaptado de CAMPBELL, W. K., FOSTER, J. D., *The Narcissistic Self: Background, and Extended Agency Model, and Ongoing Controversies*. In SEDIKIDES, C., SPENCER, S. J. (Eds.). *The Self*, Psychology Press. Nova York, p.123, 2007.

Pincus et al. (2009) afirmam que a maioria dos estudiosos sugere que o narcisismo tem as expressões normal, ou subclínica, e patológica refletindo a organização da personalidade adaptativa e mal adaptativa. Os autores veem o narcisismo normal e patológico como dimensões potencialmente distintas da personalidade, sendo o primeiro normalmente estudado em pesquisas em psicologia da personalidade social e o último costuma ser tema de pesquisas e práticas clínicas.

No mesmo sentido, Clark et al. (2015) associam o narcisismo normal/adaptativo à habilidade de se promover uma autoimagem positiva, à procura por experiências para o autodesenvolvimento em ambientes sociais e à busca por dominância em contextos relacionados com conquistas. Já o narcisismo patológico, ou mal adaptativo, é associado a processos problemáticos de auto regulação e pode ser dividido nas dimensões de grandiosidade e vulnerabilidade.

Segundo Miller et al. (2014), a dimensão da grandiosidade é caracteriza por extroversão, autoconfiança, agressividade e necessidade de ser admirado. Já a dimensão da vulnerabilidade tem como principais características a introversão, ansiedade, defensividade e vulnerabilidade.

De acordo com Paulhus e Williams (2002), o narcisismo subclínico é uma das partes da tríade tóxica (*dark triad*), que é um tipo de personalidade que também inclui

os traços de psicopatia subclínica e maquiavelismo. Segundo McCain et al. (2016), os traços da tríade tóxica seriam comparáveis, de uma forma extrema, ao narcisismo grandioso.

Em estudo utilizando uma amostra com 245 estudantes, Paulhus e Williams (2012) não conseguiram comprovar que os três fatores da tríade tóxica, quando medidos em uma população normal, são equivalentes. Por outro lado, observaram uma correlação positiva entre eles, conforme figura abaixo:

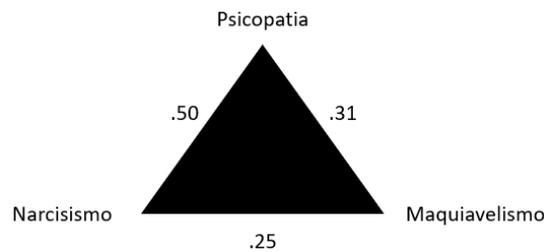


Figura 11: Correlações entre medidas de narcisismo, maquiavelismo e psicopatia.

Fonte: Adaptado de PAULHUS, D. L., WILLIAMS, K. M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, v.36, p.559, 2002.

Em abordagem mais recente, Paulhus (2014) incorpora o sadismo, formando a téttrade obscura. Já Russ et al. (2008) propõem um modelo de três fatores para o narcisismo, sendo formado pelos fatores grandioso/maligno, frágil e exibicionista de alto desempenho. O narcisista grandioso/maligno explora os demais com pouca consideração pelo bem-estar deles e sua grandiosidade aparenta ser primária, não sendo defensiva e compensatória. O narcisista frágil experimenta os sentimentos de grandiosidade e inadequação, sugerindo representações cognitivas alternadas do eu, grandiosidade defensiva ou proveniente de uma ameaça. Já o exibicionista é grandioso, competitivo, busca ter atenção e é sedutor, além de possuir forças psicológicas significativas.

No mesmo sentido do modelo com três fatores, Ackerman et al. (2011) propõem a composição com os fatores liderança/autoridade, exibicionismo grandioso e direito/exploração. Visando ilustrar a divisão proposta para o NPI e as principais características relações associadas, foi montado a figura abaixo:

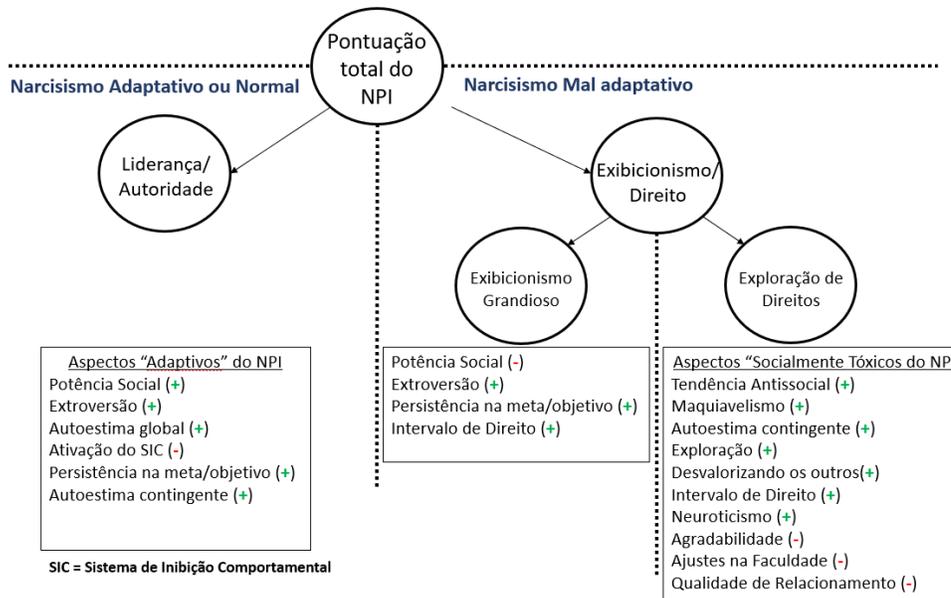


Figura 12: Estrutura proposta de ordem superior para o inventário de personalidade narcísica e a rede nomológica inicial das dimensões correspondentes.

Fonte: Adaptado de ACKERMAN et al. What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure? *Assessment*, v.18, n.1, p.83, 2001.

Em uma série de três estudos, Papageorggiou et al. (2019) observaram que o narcisismo subclínico se correlaciona positivamente com a resistência mental e negativamente com estresse percebido.

Kwiatkowska et al. (2019), em estudo com 727 indivíduos, buscaram evidenciar a relação entre as três facetas do narcisismo grandioso (agênticos, antagônicos e comunitários) e a confiança, em relação aos outros. A relevância do estudo é baseada na correlação positiva de confiança com comportamentos sociais desejados, como cooperação e comprometimento. O resultado foi que a faceta agêntica não está relacionada à confiança, a faceta antagônica é negativamente relacionada e a faceta comunitária é positivamente relacionada com a confiança.

Sedikides et al. (2004), com a condução de cinco estudos, encontraram evidências de que o narcisismo é inversamente relacionado com tristeza diária, depressão disposicional, solidão diária e disposicional e ansiedade diária. Adicionalmente, o narcisismo normal estaria positivamente relacionado com o bem-estar subjetivo diário e disposicional. Em adição, os autores concluem que o narcisismo é benéfico para a saúde psicológica apenas na medida em que está associado à autoestima elevada.

Em estudo realizado como um grupo de 214 pares de gêmeos adultos, Petrides et al. (2011) encontraram evidências de que o narcisismo está positivamente relacionado com a inteligência emocional, enquanto a psicopatia e o maquiavelismo estariam negativamente relacionados. Sendo que, inteligência emocional nessa pesquisa diz respeito à autopercepção das pessoas sobre suas habilidades emocionais.

Campbell e Foster (2007) trazem a discussão sobre o narcisismo ser saudável ou não. Pelo lado positivo, os autores argumentas que o narcisismo pode ser bom para a saúde mental, trazendo um saldo positivo de consequências emocionais para o indivíduo. Por outro lado, na psicologia clínica e na sociologia existe a associação do narcisismo com funções mentais e sociais empobrecidas. Os autores defendem que os benefícios e custos do narcisismo dependem do contexto social e na variável resultante que se está medindo.

Grijalva e Newman (2015) apresentaram evidências de que o narcisismo possui correlação (0.23) com o comportamento contraproducente no trabalho, apesar de haver uma correlação inferior ao apresentado em estudos anteriores (0.43). Apesar da correlação menor, o narcisismo possui uma das maiores correlações com o comportamento contraproducente no trabalho, juntamente da estabilidade emocional (-.23) e da agradabilidade (-.35).

Back et al. (2010), através de 4 estudos, tentam entender o motivo pelo qual os narcisistas são tão populares. No trabalho é apresentado o modelo abaixo com as correlações do narcisismo com a popularidade, através da: forma de se vestir chamativo e arrumado; expressões faciais encantadoras; movimentos corporais seguros de si; e expressão verbal bem-humorada.

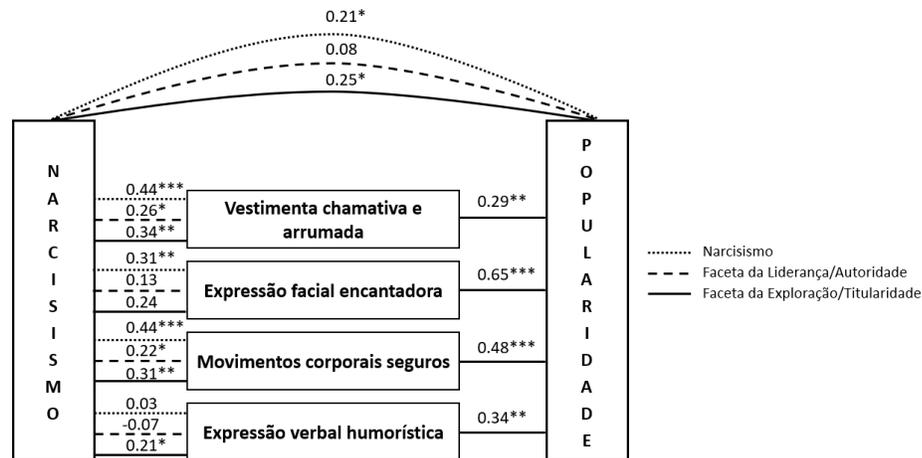


Figura 13: Análise do modelo de lente de narcisismo e popularidade à primeira vista.

Fonte: Adaptado de BACK et al. Why are Narcisistics so Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.98, n.1., p.140, 2010.

Em uma avaliação do relacionamento no longo prazo, Paulhus (1998) sugere que os narcisistas, após longo prazo de convivência, são considerados antipáticos, sendo menos agradáveis, menos ajustados ao grupo e mais arrogantes e hostis do que as pessoas classificadas com baixo narcisismo.

Em estudo realizado por Besser e Zeigler-Hill (2011), é evidenciado que o narcisismo grandioso está majoritariamente ligado a resultados positivos, enquanto o narcisismo vulnerável está majoritariamente ligado a resultados negativos.

Através de dois estudos, Grijalva et al. (2015) encontraram evidências de que pessoas narcisistas possuem mais chance de virarem líderes, o que seria explicado por sua extroversão. Em adição, foi apresentado que a relação entre narcisismo e liderança eficaz é curvilínea, na forma de um U invertido, sendo uma liderança mais eficaz quando o líder apresenta moderado nível de narcisismo, ao invés de muito alto ou muito baixo.

Neveckia et al. (2013), através de três estudos, identificaram evidências de que as características de narcisismo são mais buscadas nos líderes em contextos de incerteza do que em contextos de certeza. Adicionalmente, em contexto de incerteza, os líderes narcisistas foram percebidos como mitigadores da incerteza em nível mais elevado do que os líderes com baixo narcisismo e por isso foram mais frequentemente selecionados.

Campbell et al. (2011), em revisão da literatura, buscam a relação entre narcisismo e liderança e concluem que existem conexões naturais entre eles e evidências apontam para uma propensão do narcisista se tornar líder. Entretanto, não é claro se o narcisista pode liderar de forma mais efetiva, já que existem estudos que apontam efeito nulo e estudos que evidenciam resultados extremamente positivo e negativo.

Nevicka et al. (2016) apresentam evidências de que quando o líder narcisista entende haver ameaças ao seu ego, ao invés de usar agressividade, ele pode reagir de forma positiva, já que é estimulado a desempenhar melhor para demonstrar as suas competências. Em relação à criatividade, o narcisismo não apresenta correlação positiva com uma maior criatividade, mas pode exacerbar essa criatividade em circunstâncias específicas, como ao ter seu ego ameaçado.

Segundo Judge et al. (2009), em uma análise das personalidades dos presidentes dos Estados Unidos da América, o narcisismo estava correlacionado positivamente à liderança carismática e com classificações de desempenho executivo.

No mesmo sentido, Paunonen et al. (2006) ao realizarem um estudo com 300 cadetes militares, verificaram que os líderes com melhor classificação eram os que possuíam maior egoísmo e autoestima.

Fatfouta (2018) elabora que o narcisismo tem tido grande atenção dos estudiosos e que não existe consenso sobre o líder narcisista ser bom ou ruim para a organização. O autor enfatiza que apesar da corriqueira associação do narcisismo com qualidades interpessoais adversas, como hostilidade, dominância e egoísmo, o narcisismo também está relacionado com algumas qualidades interpessoais positivas, como autoconfiança, charme e popularidade.

Carnevale et al. (2018) em um estudo com 262 pares de líder-liderados apresentaram evidências de que o narcisismo no líder está negativamente relacionado com a autoestima organizacional do empregado.

Em estudo realizado com líderes e liderados, Nevicka et al. (2018) identificaram evidências de que apenas os liderados que têm poucas oportunidades de observar o líder narcisista, seja por trabalharem em regime com menos horas ou por estarem em

níveis hierárquicos mais distantes, percebem o líder narcisista como mais eficiente e reportaram mais atitudes positivas no trabalho.

Em estudo realizado entre 1992 e 2004 com 111 *chief executive officers* (CEOs) da indústria de informática, Chatterjee e Hambrick (2007) obtiveram suporte para suas hipóteses, incluindo a de que o narcisismo dos CEOs medido nos primeiros anos na posição é significativamente correlacionado com diversos resultados empresariais. Os CEOs narcisistas favorecem ações ousadas que atraem a atenção, resultando em grandes vitórias e grandes derrotas, além de grandes oscilações entre esses extremos.

Em estudo com 150 estudantes, Nevicka et al. (2011) encontraram evidências de que existe correlação entre o narcisismo do líder e a percepção de efetividade da liderança, tendo a percepção de autoridade do líder como mediador. Ao levar em consideração o efeito do mediador, baixa correlação é encontrada entre o narcisismo do líder e a percepção de efetividade da liderança. No mesmo trabalho foram encontradas evidência de que o narcisismo do líder é negativamente correlacionado com a eficiência do grupo levando-se, ou não, em consideração a troca de informações como mediadora, conforme ilustração a seguir.

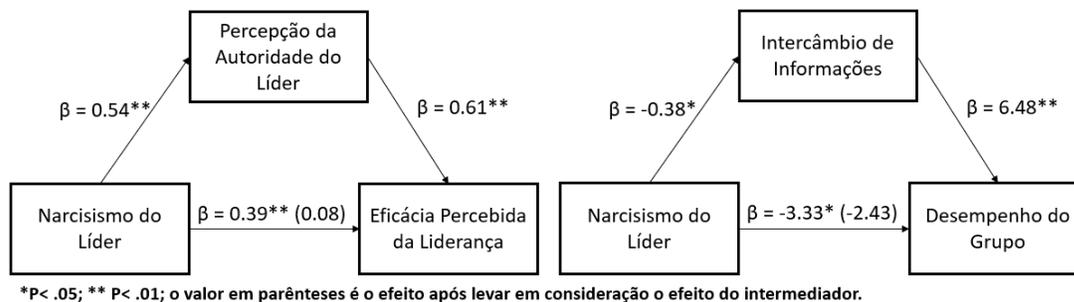


Figura 14: Diagramas mostrando a correlação entre narcisismo do líder e percepção da efetividade da liderança e desempenho do grupo.

Fonte: Adaptado de NEVICKA et al. Reality at Odds With Perceptions: Narcissistic Leaders and Group Performance. *Psychological Science*, 20(10), p.1262, 2011.

Braun (2017), em uma revisão da literatura sobre narcisismo, resume os principais resultados positivos e negativos do líder narcisista. Iniciando pelo pontos positivos, o autor reforça que o líder narcisista tem mais chance de ser identificado como carismático, capaz de comunicar sua visão de forma mais corajosa e ousada, eles são mais propensos a iniciar fusões e aquisições, investir em internacionalização e novas tecnologias, eles aparentam ter melhores resultados quando recebem oportunidades para afirmação externa e de ganhos idiossincráticos adicionais e bônus.

Complementarmente, eles podem contribuir com o desenvolvimento de carreira dos liderados.

Já em relação aos pontos negativos, Braun (2017) traz que os líderes narcisistas têm falta de preocupação com os demais e se veem como líderes transformacionais, o que não é confirmado por seus liderados e demonstra uma falta de autoconsciência. Há evidências de que ocorrem consequências negativas nas emoções, comportamentos e colaboratividade dos liderados. Em adição, há indicação de que os líderes narcisistas tendem a se engajar em atividades insustentáveis de *window dressing*, buscando melhorar a imagem no curto prazo, colocando a reputação da empresa em risco e até mesmo havendo risco de que cometam fraude.

Em pesquisa realizada com líderes e liderados, Owens et al. (2015), analisaram como a humildade impacta o líder narcisista e o desempenho de seus seguidores. Embora esse exame pareça paradoxal, atributos pessoais aparentemente contraditórios podem existir simultaneamente e trabalhar juntos para produzir resultados positivos. No estudo, foi evidenciado que quando líderes demonstram humildade, o narcisismo é associado aos efeitos positivos em termos de efetividade da liderança e resultado dos liderados. Adicionalmente, o estudo sugere que os narcisistas que praticam humildade podem ser mais eficazes como líderes, pois expressões de humildade podem amenizar os efeitos dos aspectos mais tóxicos do narcisismo e moderar os aspectos potencialmente construtivos para que seus benefícios possam ser percebidos.

No mesmo sentido de avaliar os efeitos de humildade e narcisismo, mas agora sobre a inovação empresarial, Zhang et al. (2017) realizaram dois estudos com CEOs, diretores e gerentes intermediários. A conclusão dos estudos foi de que a humildade e o narcisismo do CEO podem interagir para elevar o carisma socializado e a inovação empresarial.

O estudo formula a hipótese de que o narcisismo terá impacto positivo no desempenho global dos projetos, conforme hipótese 2 abaixo:

H2 - *O narcisismo do líder está positivamente associado com o desempenho global dos projetos.*

## 2.2.4

### Mecanismos de Influência

Em relação à humildade do líder, a proposta do trabalho é que a influência nos resultados se dá através do empoderamento psicológico. Já em relação ao narcisismo do líder, é proposto que a influência ocorre através do medo de falhar.

#### 2.2.4.1

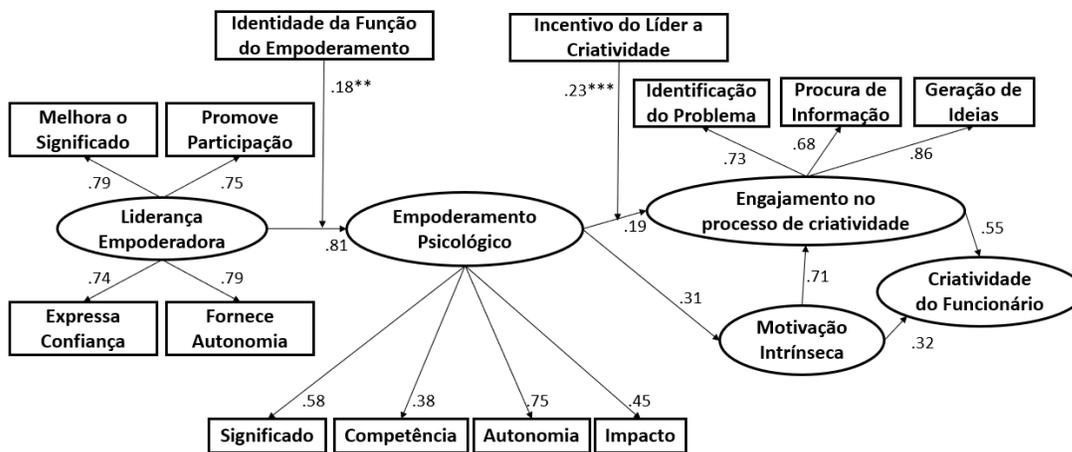
### Empoderamento Psicológico

Conger e Kanungo (1988) propõem classificar empoderamento psicológico como sendo um construto motivacional, ao invés de um processo de delegação. Dessa forma, empoderamento psicológico está relacionado com possibilitar, que se traduz em criar condições para aumentar a motivação do receptor para a realização de tarefas através do desenvolvimento de um forte senso de eficácia pessoal. Assim, os autores entendem que a delegação e o compartilhamento de recurso é apenas um conjunto de condições que podem possibilitar o empoderamento psicológico dos liderados.

Segundo Spreitzer (1995), o empoderamento psicológico pode ser definido como um construto motivacional manifestado em quatro cognições: significado, competência, impacto e autodeterminação. Sendo que sua combinação reflete em uma orientação ativa para uma função de trabalho. Thomas e Velthouse (1990) definem significado como a valência do resultado esperado, competência como a expectativa esforço-desempenho, impacto como sendo a expectativa de desempenho-resultado e escolha, ou autodeterminação, como a oportunidade percebida para uma decisão baseada nessas variáveis.

Em estudo com 231 vendedores, Ahearne et al. (2005) encontraram evidências de impacto positivo do comportamento empoderador dos líderes sobre o desempenho de seus seguidores através da adaptabilidade e da auto-eficácia. Outra descoberta relevante foi de que a influência do comportamento empoderador do líder sobre adaptabilidade e auto-eficácia é mais acentuada sobre liderados com menor experiência e conhecimento.

Zhang e Bartol (2010) desenvolveram e testaram um modelo correlacionando a liderança empoderadora com a criatividade através de diversas variáveis, conforme ilustrado abaixo.



n = 367. Todos os caminhos na análise do modelo de estrutura é significativo em  $p < .05$ . As variáveis de controle não são mostradas para facilitar a apresentação. \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

Figura 15: Modelagem de equações estruturais com resultados de moderação.

Fonte: Adaptado de ZHANG e BARTOL. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creativity Process Engagement. *Academy of Management*, v.53, n.1., p.117, 2010.

Srivastava et al. (2006) identificaram evidências, através de pesquisas, que a liderança empoderadora leva à melhoria do desempenho do time através do compartilhamento de conhecimento e da eficácia do time, conforme ilustração:

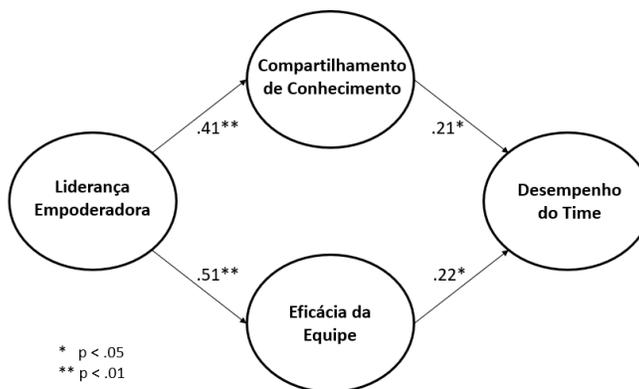


Figura 16: Coeficiente de caminho padronizado.

Fonte: Adaptado de SRIVASTAVA et al. Empowering Leadership in Management teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management*, v.49, n.6., p.1246, 2006.

Tendo em vista que os líderes humildes tendem à apreciar a contribuição dos outros (Tangney, 2002) e buscar *feedback* e conselhos para corrigir erros (Owens et al., 2013) e, por outro lado, o empoderamento psicológico está associado ao

compartilhamento de conhecimento (Srivastava et al., 2006), a terceira hipótese é proposta:

H3 - *A humildade do líder está positivamente associada com o empoderamento psicológico dos liderados.*

Imaginando que o time de projetos, ao ser empoderado pelo líder humilde, irá cooperar de forma mais intensa e alcançar diferenciação de desempenho, a quarta hipótese é gerada:

H4 - *A relação entre a humildade do líder e o desempenho do projeto é mediada pelo empoderamento psicológico dos liderados.*

#### **2.2.4.2**

#### **Medo de Falhar**

Atkinson (1957) apresenta um modelo buscando explicar como é formada a motivação para a conquista, que seria composta pela vontade de se obter sucesso e pela tendência de se evitar falhas em qualquer situação em que o desempenho seja avaliado em relação a algum padrão de excelência. Nesse sentido, medo de falhar pode ser definido como sendo a disposição para se evitar falhas e/ou a capacidade de experimentar vergonha ou humilhação como consequência do fracasso.

Segundo Rice et al. (2008), o medo de falhar ocorre quando a pessoa se encontra em uma situação em que existe chance de o fracasso ocorrer e as convicções sobre as consequências adversas do fracasso ganham espaço. Nesse momento, o indivíduo começa a avaliar a ameaça, sentir ansiedade e algumas vezes inclusive define metas relacionadas à prevenção da situação.

Em alinhamento com as definições acima, onde as palavras vergonha e ansiedade são citadas, Conroy (2001) sugere que medo de falhar está relacionado à emoção. O autor define que o medo de falhar está associado à cinco consequências aversivas da falha, que são: sentir vergonha e embaraço; desvalorizar a autoestima; ter um futuro incerto; perder a influência social; e chatear pessoas importantes. No mesmo trabalho, o autor apresentou um inventário de avaliação de falha de desempenho.

Posteriormente, Conroy et al. (2002) apresentaram e testaram o inventário de avaliações de falha de desempenho, que teve seu total de perguntas reduzido e o

agrupamento dessas perguntas dentro de cada uma das cinco consequências aversivas da falha. O método examina o medo de falhar como sendo uma função da interação do ambiente em que a pessoa está e reconhece a natureza individual das percepções de falha. O método de Conroy et al. (2002) e seu questionário foram adotados no estudo.

Sagar e Jowett (2010) verificaram que o inventário de avaliação de falha de desempenho não era de uso exclusivo nos Estados Unidos da América, ao aplicarem o questionário em um grupo de esportistas britânicos, onde encontraram evidências que suportavam a sua utilização.

Em oposição às correlações negativas entre medo de falhar e desempenho, apontadas por Conroy (2001), Rice et al. (2009) encontraram evidências de uma correlação positiva entre medo de falhar e o desempenho acadêmico. O estudo foi realizado com 200 estudantes militares e o autor cita que o fato de as consequências de falha serem tão singulares no militarismo, podem ter influenciado o resultado. Adicionalmente os autores identificaram melhores resultados em pessoas com maior motivação e com maior confiança, conforme figura abaixo.

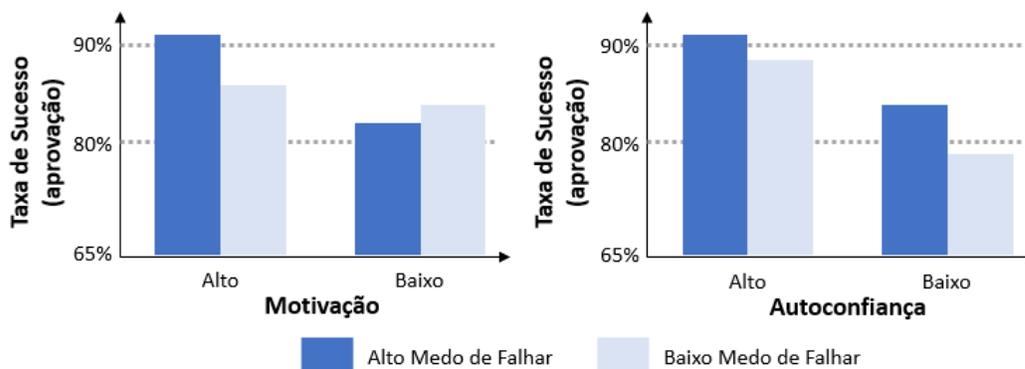


Gráfico 1: Relação entre Medo de Falhar, Motivação/auto-confiança e Desempenho acadêmico.  
 Fonte: Adaptado de RICE et al. Fear of failure: Implications for military health care specialist student training. IOS Press, n.34, p.471, 2009.

Em alinhamento com os impactos negativos do medo de falhar, Webster (2019), baseado em evidências de estudos, propõe que os principais impactos do medo de errar no ambiente de trabalho são:

---

**Principais impactos do medo de errar no ambiente de trabalho**


---

Alto estresse;  
 Preferência por hierarquia e *status quo*;  
 Baixo nível de comunicação, levando à cultura de segredos e culpa;  
 Baixo nível de auto-estima, levando à infelicidade;  
 Baixo nível de motivação, levando à baixa qualidade do trabalho;  
 Alta rotatividade ou falta de lealdade;  
 Habilidade de escutar muito ruim; e  
 Baixo nível de vínculo, levando ao *bullying* e discriminação.

---

Quadro 8: Impactos do medo de errar no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista que os líderes narcisistas tendem a ser agressivos (Miller et al., 2014), insensíveis e hostis (Rhodewalt e Peterson, 2009) e, por outro lado, o medo de falhar do liderado está associado à disposição para se evitar as experiências de vergonha ou humilhação (Atkinson, 1957), a quinta hipótese é proposta:

H5 - *O narcisismo do líder está positivamente associado com o medo de falhar dos liderados.*

Imaginando que o time de projetos, ao ser envolto pelo sentimento do medo de falhar, irá trabalhar de forma mais árdua para o atingimento das metas pré-estabelecidas pelo líder e dessa forma alcançar diferenciação de desempenho, a sexta hipótese é gerada:

H6 - *A relação entre o narcisismo do líder e o desempenho no projeto é mediada pelo medo de falhar dos liderados.*

Dessa forma, a figura abaixo apresenta graficamente o modelo conceitual proposto nesta dissertação com as hipóteses que foram testadas na pesquisa.

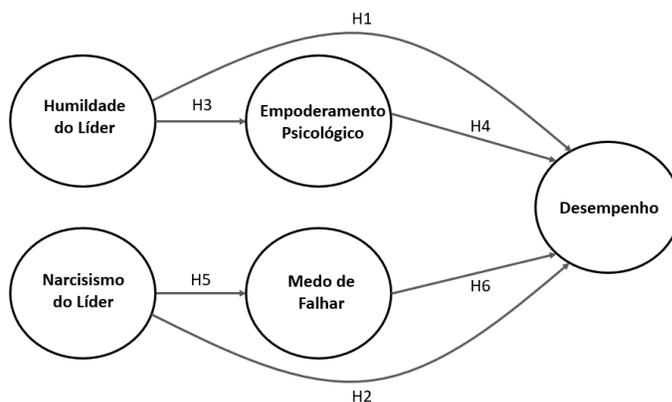


Figura 17: Modelo conceitual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.

## Metodologia

Esse capítulo tem como objetivo apresentar e embasar a escolha da metodologia para o presente estudo. O capítulo está dividido em seções que tratam sobre o tipo de estudo realizado, a escolha da amostra, a forma de coleta dos dados, a seleção das questões abordadas nos formulários e a forma de tratamento e avaliação dos dados.

### 3.1

#### Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada no trabalho caracteriza-se como um estudo inferencial quantitativo, tendo em vista que sua condução foi realizada através de um levantamento (*survey*), utilizando-se um questionário estruturado.

A coleta de dados foi dividida em duas partes. O primeiro questionário foi respondido pelos liderados do gerente de projetos e o segundo pelos diretores de projetos, ou funcionário de cargo similar.

O questionário distribuído aos membros do time do projeto (liderados) tem por objetivo aferir os traços de humildade e de narcisismo percebidos pela equipe no gerente do projeto ao longo do projeto. Na sequência há perguntas visando identificar os níveis de empoderamento psicológico e de medo de falhar que foram experimentados pelo liderado ao longo da execução do projeto. Já na parte final, as informações sociodemográficas são coletadas, conforme abaixo, adicionado de alguns marcadores:

Dados sociodemográficos coletados
Idade do liderado
Sexo do liderado
Tempo de empresa do liderado
Tempo de experiência do liderado
Escolaridade do liderado
Sexo do líder

Quadro 9: Dados demográficos coletados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda parte da pesquisa, os diretores de projetos avaliaram o desempenho dos projetos considerados na primeira parte da pesquisa. Tendo em vista que o desempenho do projeto é, normalmente, uma informação confidencial, não foi possível a criação de uma escala objetiva para que cada métrica fosse avaliada. Dessa forma, a avaliação ocorreu de forma subjetiva, com mensurações em cada um dos três principais indicadores de desempenho de projeto (prazo, qualidade e financeiro) e uma avaliação global. No questionário foram utilizadas escalas Likert, contendo cinco opções de resposta.

### 3.2

#### **Amostra da pesquisa**

As equipes pesquisadas são responsáveis por 68 projetos de empresas multinacionais com instalações em território brasileiro. As pesquisas foram iniciadas por empresas da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo, que compuseram a grande maioria da amostra. Adicionalmente, projetos de construção civil foram incorporados ao grupo pesquisado.

O gerente de cada projeto foi avaliado por até três membros do time de projetos, podendo haver avaliações do mesmo membro em mais de um projeto. Ao todo, 190 indivíduos - membros das equipes de projeto estudadas – participaram na pesquisa. Em média, 2.8 liderados avaliaram cada líder na pesquisa.

### 3.3

#### **Coleta dos dados**

A coleta de dados foi realizada com a utilização da plataforma *online* Qualtrics, disponibilizada pela PUC-RJ.

Os questionários foram majoritariamente compostos por perguntas fechadas, com escalas Likert, contendo cinco opções de resposta. Apenas na coleta de dados sociodemográficos foram utilizadas algumas perguntas abertas.

Owens et al. (2013) apresentam uma escala de nove itens para medir a humildade expressa, que é adotada no trabalho para o questionário que busca identificar a humildade do líder, percebida pelos liderados.

Ahearne et al. (2005) trazem uma escala de doze itens para medir o empoderamento psicológico, que é adotada no trabalho para medir o empoderamento psicológico dos liderados.

O Inventário de Personalidade Narcísica (NPI-40), criado por Raskin e Hall (1979), traz uma dificuldade prática para algumas pesquisas por conta de sua longa extensão, somando 40 perguntas. Por conta disso, Ames et al. (2005) evidenciaram, através de estudos, que uma simplificação do questionário era válida e poderia ser usada quando a situação não permitisse o uso de longos questionários. Já Zhang et al. (2017) utilizaram 14 itens do formulário NPI-16 em sua pesquisa, excluindo as perguntas “Eu acredito que sou uma pessoa especial.” e “Eu gosto de estar no centro das atenções”, por conta de alta similaridade com outras questões. Assim, modelo do NPI é utilizado pelo presente estudo e o formulário de Zhang et al. (2017) foi adotado para o questionário do trabalho que busca identificar o narcisismo do líder, sob a ótica do liderado.

Tomando por base os itens validados por Conroy et al. (2002), para se medir o medo de falhar foram utilizadas, no trabalho, as nove questões relacionadas ao medo de se ter um futuro incerto e ao medo de aborrecer pessoas importantes, no caso o líder.

As escalas para medir humildade, empoderamento psicológico, narcisismo e medo de falhar que compuseram o questionário respondido pelos membros do projeto foram validadas anteriormente, conforme quadro abaixo e estão no anexo 1.

Fator Avaliado	Número de Questões	Fonte
Humildade	9	Owens et al. (2013)
Narcisismo	14	Zhang et al. (2017)
Empoderamento Psicológico	12	Ahearne et al. (2005)
Medo de Falhar	9	Conroy et al. (2002)

Quadro 10: Fontes dos questionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo quadro com exemplos de perguntas feitas para cada um dos fatores avaliados:

<b>Fator Avaliado</b>	<b>Exemplo de Pergunta</b>
Humildade	Ele(a) busca aprender com os outros?
Narcisismo	Ele(a) gosta de ter autoridade sobre outros?
Empoderamento Psicológico	Ele(a) toma muitas decisões comigo?
Medo de Falhar	Acredito que ao falhar meu futuro se torne incerto?

Quadro 11: Exemplos de perguntas do questionário aos liderados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas sobre humildade e narcisismo foram intercaladas na pesquisa e as de empoderamento e medo de falhar foram sequenciadas, sendo seguidas pelas perguntas sobre sociodemográficos e marcadores.

Os respondentes não precisaram se identificar nos questionários, sendo as respostas anônimas, minimizando assim constrangimentos e que as respostas fossem afetadas pela identificação do participante. Assim, a associação das respostas dos liderados e dos gestores foi realizada através do código fornecido, pelo gestor, para cada projeto.

## 4.

### Análise

#### 4.1.

#### Características Demográficas da Amostra

Abaixo a distribuição das idades dos liderados que responderam as pesquisas sobre os líderes, mostrando grande concentração na faixa etária entre 30 e 39 anos, representando 60% dos respondentes.

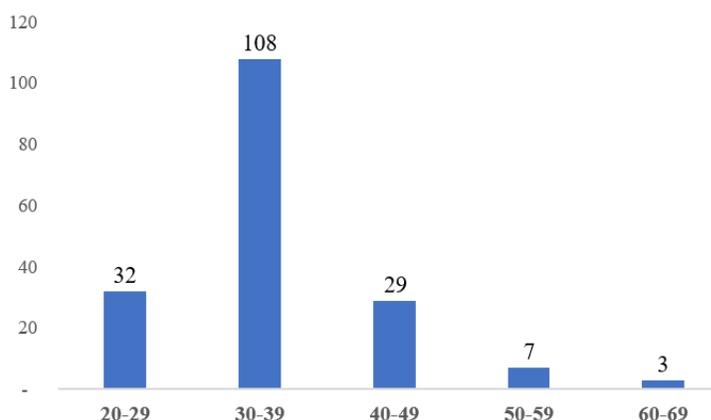


Gráfico 2: Distribuição dos liderados por faixa de idade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação às distribuições entre os sexos, elas não mantêm as proporções nos grupos de liderados e líderes. No primeiro grupo, dos liderados, as mulheres representam 28% e no grupo dos líderes essa representação cai para 21% do total.

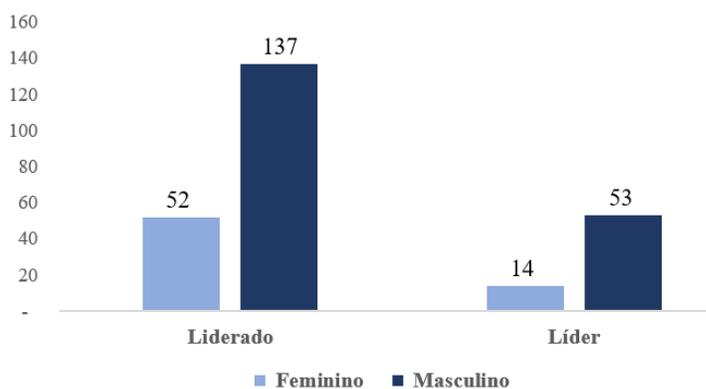


Gráfico 3: Distribuição dos sexos nos grupos de liderados e líderes, em quantidade de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição do tempo de empresa dos liderados é apresentada no gráfico abaixo e mostra grande concentração de liderados na faixa de 5 a 9 anos de tempo na empresa onde estavam trabalhando no momento da pesquisa, representando 49% do total dos liderados.

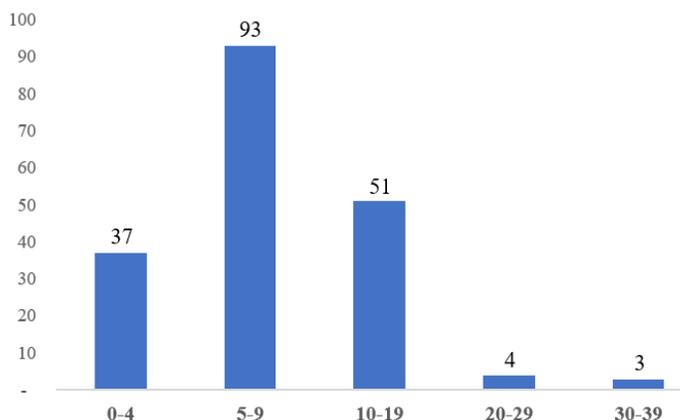


Gráfico 4: Distribuição do tempo de empresa dos liderados, em anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, a distribuição do tempo de experiência dos liderados, com alta concentração na faixa entre 10 e 19 anos de experiência, representando 47% do total da amostra.

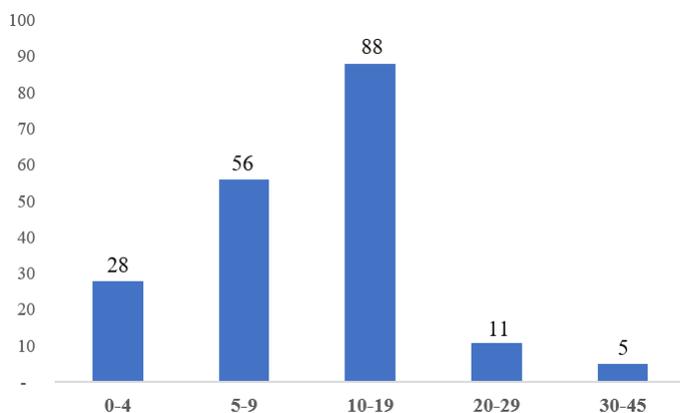


Gráfico 5: Distribuição do tempo de experiência dos liderados, em anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição do nível de escolaridade dos liderados segue uma crescente, com maior concentração no grupo dos detentores de diploma de pós-graduação, representando 58% do total da amostra.

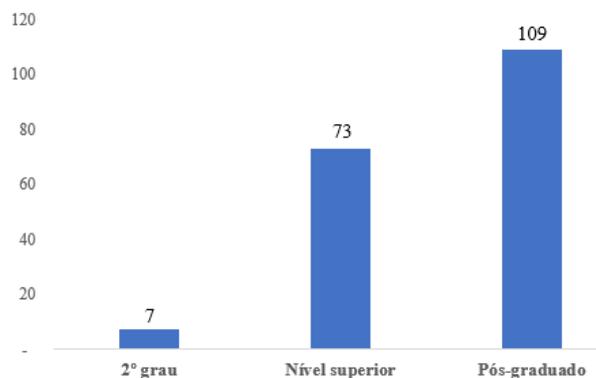


Gráfico 6: Distribuição do nível de escolaridade dos liderados, em quantidade de pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2.

### Correlações

Hair et al. (2010) recomendam que para uma escala ser considerada aceitável, o coeficiente de confiabilidade (Alfa de Cronbach) deve ser superior a 0,7. Segundo Murphy e Davidshofer (1988), a escala pode ser considerada com confiabilidade moderada a elevada se atingir Alfa de Cronbach entre 0,8 e 0,9, já para Alfa de Cronbach igual ou superior a 0,9, a confiabilidade é elevada. Assim, para o questionário respondido pelos membros do time temos o quadro abaixo:

Constructos	Nº de Itens	Coefficiente de Confiabilidade (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade da escala Murphy e Davidshofer (1988)	Confiabilidade da escala Hair et al. (2010)	Fonte	Questões	Tipo de Medida
Humildade	9	.927	Aceitável	Elevada	Owens et al. (2013)	1-23*	Escala Likert de 5 pontos
Narcisismo	14	.840	Aceitável	Moderada	Zhang et al. (2017)	1-23*	Escala Likert de 5 pontos
Empoderamento Psicológico	12	.917	Aceitável	Elevada	Ahearn et al. (2005)	24-35	Escala Likert de 5 pontos
Medo de Falhar	9	.784	Aceitável	Aceitável	Conroy et al. (2002)	36-44	Escala Likert de 5 pontos

\* questões intercaladas de narcisismo e humildade.

Quadro 12: Escalas adotadas para medir os constructos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela abaixo são apresentadas as médias, os desvios padrões e as correlações das variáveis estudadas. Nela é notória a correlação significativa ( $p < .01$ ) e negativa entre humildade e narcisismo (-.367), mostrando que existe uma tendência de que esses traços não sejam percebidos, pelos liderados, simultaneamente nos líderes.

Ao contrário, eles parecem guardar certa oposição, com líderes que parecem ser mais narcisistas tendendo a parecer menos humildes e vice-versa.

Variable	Means	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Idade do Liderado	35.17	5.13	1													
2. Gênero do Liderado	0.71	0.32	.302 <sup>*</sup>	1												
3. Tempo de Empresa do Liderado	7.58	3.62	.422 <sup>**</sup>	.207	1											
4. Tempo de Experiência do Liderado	10.59	4.11	.823 <sup>**</sup>	.388 <sup>**</sup>	.478 <sup>**</sup>	1										
5. Escolaridade do Liderado	7.54	0.35	.349 <sup>**</sup>	.272 <sup>*</sup>	.155	.279 <sup>*</sup>	1									
6. Gênero do Líder	0.81	0.39	-.008	.281 <sup>*</sup>	-.084	.015	.025	1								
7. Narcisismo do Líder	3.47	0.49	-.032	-.189	-.249 <sup>*</sup>	-.026	.052	.038	1							
8. Humildade do Líder	3.96	0.76	-.169	-.054	-.140	-.252 <sup>*</sup>	-.280 <sup>*</sup>	.085	-.367 <sup>**</sup>	1						
9. Empoderamento psicológico	3.99	0.66	-.173	-.276 <sup>*</sup>	-.274 <sup>*</sup>	-.129	-.304 <sup>*</sup>	-.127	-.061	.601 <sup>**</sup>	1					
10. Medo de falhar	3.31	0.55	.055	.175	.033	-.075	-.001	.253 <sup>*</sup>	-.022	.165	-.255 <sup>*</sup>	1				
11. Desempenho em Prazo	3.68	1.10	.038	-.061	.064	-.059	-.001	.043	-.059	.142	.163	.238	1			
12. Desempenho em Qualidade	3.12	1.13	.066	.084	-.107	.207	.117	-.027	.245 <sup>*</sup>	.044	.244 <sup>*</sup>	-.207	-.113	1		
13. Desempenho Financeiro	3.66	1.05	-.236	-.036	-.068	-.165	-.241 <sup>*</sup>	.227	-.251 <sup>*</sup>	.430 <sup>**</sup>	.155	.231	.319 <sup>**</sup>	-.156	1	
14. Desempenho Global	3.57	0.80	-.049	-.170	-.154	.015	-.031	.044	.218	.184	.216	.112	.419 <sup>**</sup>	.538 <sup>**</sup>	.379 <sup>**</sup>	1

Nota: N = 68    \*\*p<0.01    \*p<0.05

Tabela 1: Médias, Desvios padrões e Correlações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao narcisismo do líder, não há indícios de correlação significativa com o medo de falhar dos liderados (-.022). Na observação de sua correlação com os desempenhos, é notado que há correlação positiva e significativa ( $p<.05$ ) com o desempenho em qualidade do projeto (.245) e negativa e significativa ( $p<.05$ ) com o desempenho financeiro do projeto (-.251), mas insignificante em relação ao desempenho de prazo (-.059) e ao desempenho global (.218).

Em relação à humildade do líder, há indícios de correlação significativa ( $p<.01$ ) com o empoderamento psicológico dos liderados (.601). Na observação de sua correlação com os desempenhos, é notado que há correlação positiva e significativa ( $p<.01$ ) com o desempenho financeiro do projeto (.430), mas insignificante em relação ao desempenho em qualidade (.044) e ao desempenho global (.184).

#### 4.3.

#### Testes de Hipóteses

Visando testar as hipóteses, foi utilizado o software SPSS, verificando-se as significâncias dos coeficientes  $\beta_n$  nos modelos de regressão. Adicionalmente, foi verificada a capacidade do modelo de explicar os valores observados, através do coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Assim, cada hipótese abaixo foi testada.

- H1 - *A humildade do líder está positivamente associada com o desempenho global dos projetos.*
- H2 - *O narcisismo do líder está positivamente associado com o desempenho global dos projetos.*
- H3 - *A humildade do líder está positivamente associada com o empoderamento psicológico dos liderados.*
- H4 - *A relação entre a humildade do líder e o desempenho do projeto é mediada pelo empoderamento psicológico dos liderados.*
- H5 - *O narcisismo do líder está positivamente associado com o medo de falhar dos liderados.*
- H6 - *A relação entre o narcisismo do líder e o desempenho no projeto é mediada pelo medo de falhar dos liderados.*

Para a análise das hipóteses H1 e H2, foi realizada uma regressão hierárquica, em três estágios, tendo como variável dependente o desempenho global do projeto. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foram inseridas as variáveis independentes “humildade do líder” e “narcisismo do líder”. Já no modelo 3 as variáveis independentes “empoderamento psicológico” e “medo de falhar” foram inseridas.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Humildade e Narcisismo		Empoderamento e Medo	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	-.194	-.866	-.257	-1.183	-.308	-1.367
Sexo do Liderado	-.242	-1.689 †	-.201	-1.417	-.223	-1.515
Tempo de empresa do Liderado	-.186	-1.311	-.098	-.688	-.107	-.723
Tempo de experiência do Liderado	.347	1.496	.419	1.830 †	.475	1.927 †
Escolaridade do Liderado	.032	.238	.092	.685	.104	.767
Sexo do Líder	.089	.684	.042	.331	.015	.118
Humildade do Líder			.342	2.413 *	.271	1.370
Narcisismo do Líder			.278	1.981 †	.252	1.746 †
Empoderamento Psicológico					.065	.345
Medo de Falhar					.181	1.288
$R^2$	.088		.185		.208	
$\Delta R^2$	.088		.097		.024	
$\Delta F$	.960		3.456		.840	

Nota: N = 68; \*\*p<.01 \*p<.05 †p<.1; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 2: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder e do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho Global do Projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo 1 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .088$ ,  $F = .960$ , ns). No modelo 2, o coeficiente de regressão da variável “humildade do líder”, apresentou

significância estatística ( $\beta = .342$ ,  $t = 2.413$ ,  $p < .05$ ) e o coeficiente “narcisismo do líder” teve significância estatística marginal ( $\beta = .278$ ,  $t = 1.981$ ,  $p < .052$ ), confirmando as hipóteses 1 e 2. Porém, o modelo 3 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .208$ ,  $F = 1.475$ , ns), sugerindo que embora o perfil do líder pareça ser relevante para o desempenho global do projeto, esse efeito não parece ser explicado pelo empoderamento psicológico ou pelo medo de falhar.

Adicionalmente, no modelo 1, o coeficiente sexo do liderado teve significância estatística se considerado um intervalo de confiança de 90% ( $\beta = -.242$ ,  $t = -1.689$ ,  $p < .1$ ) e no modelo 2, o coeficiente tempo de experiência do liderado também teve significância estatística em menor nível ( $\beta = .419$ ,  $t = 1.830$ ,  $p < .1$ ), sugerindo que projetos com membros do sexo feminino e com pessoas mais experientes tendem a ter melhores desempenho globais.

Para a análise da hipótese H3, foi realizada uma regressão hierárquica, em três estágios, tendo como variável dependente o empoderamento psicológico. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foi inserida a variável independente “narcisismo do líder”. Já no modelo 3 a “humildade do líder” foi inserida como variável independente.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Narcisismo		Humildade	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	-.112	-.534	-.122	-.586	-.264	-1.621 †
Sexo do Liderado	-.186	-1.381	-.228	-1.660 †	-.212	-2.001 *
Tempo de empresa do Liderado	-.270	-2.034 *	-.318	-2.329 *	-.221	-2.072 *
Tempo de experiência do Liderado	.231	1.061	.268	1.231	.470	2.742 **
Escolaridade do Liderado	-.234	-1.860 †	-.214	-1.698 †	-.063	-.633
Sexo do Líder	-.096	-.783	-.083	-.680	-.156	-1.644 †
Narcisismo do Líder			-.165	-1.347	.124	1.174
Humildade do Líder					.677	6.382 **
$R^2$	.198		.222		.543	
$\Delta R^2$	.198		.024		.321	
$\Delta F$	2.468		1.814		40.730	

Nota: N = 68; \*\* $p < .01$  \* $p < .05$  † $p < .1$ ; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 3: Regressão: Efeitos do Narcisismo e da Humildade do Líder sobre o Empoderamento Psicológico dos Liderados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo 1 foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .198$ ,  $F = 2.468$ ,  $p < .05$ ). O modelo 2, da mesma forma, foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .222$ ,  $F = 2.404$ ,  $p < .05$ ). Já o modelo 3, no qual foi inserida a variável independente “humildade do

líder”, foi onde se obteve a maior significância estatística ( $R^2 = .543$ ,  $F = 8.611$ ,  $p < .01$ ). O coeficiente de regressão da variável “humildade do líder” foi estatisticamente significativo ( $\beta = .677$ ,  $t = 6.382$ ,  $p < .01$ ), confirmando a hipótese 3 de que a humildade está positivamente associada com o empoderamento psicológico dos liderados.

Adicionalmente, no modelo 3, também foram estatisticamente significantes: o sexo do liderado ( $\beta = -.212$ ,  $t = -2.001$ ,  $p < .05$ ), sugerindo que as mulheres se sentem mais empoderadas do que os liderados do sexo masculino; o tempo de empresa do liderado ( $\beta = -.221$ ,  $t = -2.072$ ,  $p < .05$ ), sugerindo que quanto menor o tempo de empresa, mais os liderados se sentem empoderados; o tempo de experiência do liderado ( $\beta = .470$ ,  $t = 2.742$ ,  $p < .01$ ), que possui correlação positiva com o empoderamento. Já os coeficientes idade do liderado ( $\beta = -.264$ ,  $t = -1.621$ ,  $p < .1$ ) e sexo do líder ( $\beta = -.156$ ,  $t = -1.644$ ,  $p < .1$ ) foram estatisticamente significante em menor nível, sugerindo que liderados mais novos se sentem mais empoderados e líderes do sexo feminino geram maior sentimento de empoderamento nos liderados.

Para a análise da hipótese H5, foi realizada uma regressão hierárquica, em três estágios, tendo como variável dependente o medo de falhar. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foi inserida a variável independente “humildade do líder” e no modelo 3 o “narcisismo do líder” foi inserido como variável independente.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Humildade		Narcisismo	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	.405	1.880 †	.381	1.745 †	.377	1.718 †
Sexo do Liderado	.189	1.366	.180	1.294	.202	1.410
Tempo de empresa do Liderado	.097	.714	.099	.727	.129	.900
Tempo de experiência do Liderado	-.512	-2.290 *	-.471	-2.049 *	-.477	-2.063 *
Escolaridade do Liderado	-.071	-.551	-.043	-.318	-.043	-.320
Sexo do Líder	.221	1.760 †	.213	1.689 †	.202	1.582
Humildade do Líder			.104	.808	.147	1.030
Narcisismo do Líder					.100	.706
$R^2$	.153		.162		.169	
$\Delta R^2$	.153		.009		.007	
$\Delta F$	1.806		.653		.499	

Nota: N = 68; \*\*p < .01 \*p < .05 †p < .1; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 4: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder sobre o Medo de Falhar dos Liderados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo 1 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .153$ ,  $F = 1.806$ , ns), assim como o modelo 2 ( $R^2 = .162$ ,  $F = 1.633$ , ns) e o modelo 3 ( $R^2 = .169$ ,  $F = 1.479$ ,

ns). O coeficiente de regressão da variável “narcisismo do líder”, não apresentou significância estatística ( $\beta = .100$ ,  $t = .706$ ). Com isso, a hipótese 5 foi rejeitada.

Adicionalmente, no modelo 3, o tempo de experiência do liderado foi estatisticamente significativo ( $\beta = -.477$ ,  $t = -2.063$ ,  $p < .05$ ), mostrando que a experiência do membro do time irá contribuir para mitigar o medo de falhar. Já o coeficiente idade do liderado foi estatisticamente significativo em menor nível ( $\beta = .377$ ,  $t = 1.718$ ,  $p < .1$ ), sugerindo que o medo de falhar dos liderados tende a aumentar com a idade.

Para a análise da hipótese H4 e H6, foram realizadas três regressões hierárquica, em três estágios. A primeira regressão teve como variável dependente o desempenho em qualidade. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foram inseridas as variáveis independentes “humildade do líder” e “empoderamento psicológico”. Já no modelo 3 as variáveis independentes “narcisismo do líder” e “medo de falhar” foram inseridas.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Humildade e Empoderamento		Narcisismo e Medo	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	-.347	-1.599	-.310	-1.413	-.302	-1.406
Sexo do Liderado	.002	.014	.056	.393	.123	.873
Tempo de empresa do Liderado	-.265	-1.929 †	-.189	-1.331	-.109	-.775
Tempo de experiência do Liderado	.587	2.605 *	.513	2.128 *	.488	2.080 *
Escolaridade do Liderado	.117	.900	.178	1.335	.162	1.258
Sexo do Líder	-.064	-.510	-.036	-.282	-.060	-.479
Humildade do Líder			-.021	-.127	.219	1.164
Empoderamento Psicológico			.282	1.646 †	.151	.835
Narcisismo do Líder					.330	2.399 *
Medo de Falhar					-.146	-1.091
$R^2$	.142		.200		.281	
$\Delta R^2$	.142		.037		.081	
$\Delta F$	1.659		2.708		3.136	

Nota: N = 68; \*\* $p < .01$  \* $p < .05$  † $p < .1$ ; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 5: Regressão: Efeitos da Humildade do Líder, do Empoderamento Psicológico do Liderado, do Narcisismo do Líder e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho em Qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo 1 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .142$ ,  $F = 1.659$ , ns) e o modelo 2 foi estatisticamente significativo se utilizado um intervalo de confiança de 90% ( $R^2 = .200$ ,  $F = 1.815$ ,  $p < .1$ ). Já o modelo 3 foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .281$ ,  $F = 2.186$ ,  $p < .05$ ).

O coeficiente de regressão da variável independente “humildade do líder”, no modelo 2 não possuía significância estatística ( $\beta = -.021$ ,  $t = -.127$ ) e a variável

independente “empoderamento psicológico” possuía significância estatística se utilizado um intervalo de confiança de 90% ( $\beta = .282$ ,  $t = 1.646$ ).

Ao introduzirmos o modelo 3, o coeficiente de regressão da variável independente “narcisismo do líder” possuía significância estatística ( $\beta = .330$ ,  $t = 2.399$ ) e a variável independente “medo de falhar” não possuía significância estatística ( $\beta = -.146$ ,  $t = -1.091$ ).

Considerando as hipóteses H4 e H6, em relação ao desempenho em qualidade, o “narcisismo do líder” teve significância estatística, mas sem que essa relação fosse mediada pelo “medo de falhar”. Já o “empoderamento psicológico” teve significância estatística se utilizado um intervalo de confiança de 90% ( $\beta = .282$ ,  $t = 1.646$ ). Assim, a hipótese 4, para o desempenho em qualidade, foi confirmada e a hipótese 6 foi rejeitada.

Adicionalmente, no modelo 1, o coeficiente tempo de experiência do liderado teve significância estatística ( $\beta = .587$ ,  $t = 2.605$ ,  $p < .05$ ) e o coeficiente tempo de empresa foi estatisticamente significativo em menor nível ( $\beta = -.265$ ,  $t = -1.929$ ,  $p < .1$ ), sugerindo que quanto maior a experiência do liderado e menor o tempo de empresa do liderado, melhor a qualidade do projeto.

A segunda regressão teve como variável dependente o desempenho em prazo. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foram inseridas as variáveis independentes “humildade do líder” e “narcisismo do líder”. Já no modelo 3 as variáveis independentes “empoderamento psicológico” e “medo de falhar” foram inseridas.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Humildade e Narcisismo		Empoderamento e Medo	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	.263	1.149	.223	.960	.205	.883
Sexo do Liderado	-.066	-.450	-.070	-.460	-.053	-.347
Tempo de empresa do Liderado	.121	.833	.138	.905	.181	1.181
Tempo de experiência do Liderado	-.306	-1.289	-.245	-1.001	-.274	-1.076
Escolaridade do Liderado	-.010	-.075	.034	.237	.071	.509
Sexo do Líder	.079	.592	.062	.456	.058	.426
Humildade do Líder			.182	1.203	-.116	-.569
Narcisismo do Líder			.047	.313	-.030	-.202
Empoderamento Psicológico					.373	1.908 †
Medo de Falhar					.309	2.126 *
$R^2$	.043		.067		.157	
$\Delta R^2$	.043		.024		.090	
$\Delta F$	.452		.749		2.979	

Nota: N = 68; \*\*p<.01 \*p<.05 †p<.1; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 6: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder, do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho em Prazo.

O modelo 1 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .043$ ,  $F = .452$ , ns). Da mesma forma, o modelo 2 ( $R^2 = .067$ ,  $F = .523$ , ns) e o modelo 3 ( $R^2 = .157$ ,  $F = 1.043$ , ns) também não foram estatisticamente significantes.

No modelo 2, os coeficientes de regressão das variáveis independentes “humildade do líder” ( $\beta = .182$ ,  $t = 1.203$ ) e “narcisismo do líder” ( $\beta = .047$ ,  $t = .313$ ) não possuíam significância estatística.

Já no modelo 3, o coeficiente de regressão das variáveis independentes “empoderamento psicológico” possuía significância estatística se utilizado um intervalo de confiança de 90% ( $\beta = .373$ ,  $t = 1.908$ ,  $p < .1$ ) e a variável independente “medo de falhar” possuía significância estatística ( $\beta = .309$ ,  $t = 2.126$ ,  $p < .05$ ).

Considerando as hipóteses H4 e H6, em relação ao desempenho em prazo, as variáveis independentes “humildade do líder” e “narcisismo do líder” não tiveram significância estatística. Já o “medo de falhar” apresentou significância estatística e o “empoderamento psicológico” também teve significância estatística se utilizado um intervalo de confiança de 90%. Assim, as hipóteses 4 e 6, para o desempenho em prazo, foram confirmadas.

A terceira regressão teve como variável dependente o desempenho financeiro. O modelo 1 foi composto pelas variáveis de controle sociodemográfico. No modelo 2 foram inseridas as variáveis independentes “humildade do líder” e “narcisismo do

líder”. Já no modelo 3 as variáveis independentes “empoderamento psicológico” e “medo de falhar” foram inseridas.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Fatores Demográficos		Humildade e Narcisismo		Empoderamento e Medo	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Idade do Liderado	-.232	-1.071	-.317	-1.563	-.409	-1.964 †
Sexo do Liderado	-.014	-.100	-.081	-.615	-.138	-1.011
Tempo de empresa do Liderado	.056	.409	.016	.123	-.029	-.209
Tempo de experiência do Liderado	.053	.235	.215	1.004	.345	1.515
Escolaridade do Liderado	-.185	-1.423	-.078	-.628	-.078	-.623
Sexo do Líder	.237	1.880 †	.226	1.912 †	.176	1.452
Humildade do Líder			.319	2.412 *	.365	1.997 *
Narcisismo do Líder			-.158	-1.201	-.162	-1.215
Empoderamento Psicológico					-.104	-.592
Medo de Falhar					.170	1.308
$R^2$	.141		.288		.325	
$\Delta R^2$	.141		.147		.037	
$\Delta F$	1.647		5.988		1.537	

Nota: N = 68; \*\*p<.01 \*p<.05 †p<.1; dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Tabela 7: Regressão: Efeitos da Humildade e do Narcisismo do Líder, do Empoderamento Psicológico e do Medo de Falhar dos Liderados sobre o Desempenho Financeiro.

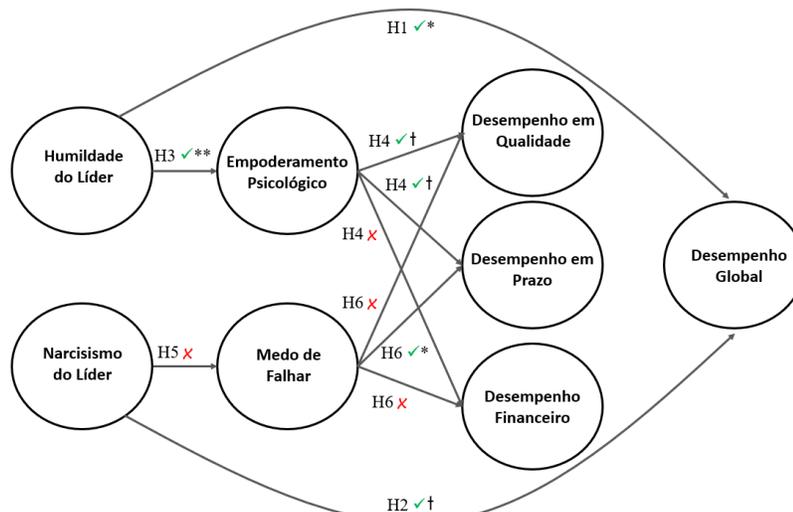
O modelo 1 não foi estatisticamente significativo ( $R^2 = .141$ ,  $F = 1.647$ , ns). Já o modelo 2 ( $R^2 = .288$ ,  $F = 2.937$ ,  $p<.01$ ) e o modelo 3 ( $R^2 = .325$ ,  $F = 2.701$ ,  $p<.01$ ) foram estatisticamente significantes.

No modelo 2, o coeficiente de regressão da variável independente “humildade do líder” possuía significância estatística ( $\beta = .319$ ,  $t = 2.412$ ,  $p<.05$ ) e o coeficiente de regressão da variável independente “narcisismos do líder” não possuía significância estatística ( $\beta = -.158$ ,  $t = -1.201$ ). Já no modelo 3, as variáveis independentes “empoderamento psicológico” ( $\beta = -.104$ ,  $t = -.592$ ) e “medo de falhar” ( $\beta = .170$ ,  $t = 1.308$ ) não possuíam significância estatística.

Considerando as hipóteses H4 e H6, em relação ao desempenho financeiro, apenas a “humildade do líder” teve significância estatística, mas sem que essa relação fosse mediada pelo “empoderamento psicológico”. Assim, as hipóteses 4 e 6, para o desempenho financeiro, foram rejeitadas.

Adicionalmente, no modelo 1, o coeficiente sexo do líder teve significância estatística se considerado um intervalo de confiança de 90% ( $\beta = .237$ ,  $t = 1.880$ ,  $p<.1$ ) e no modelo 3, o coeficiente idade do liderado também teve significância estatística em menor nível ( $\beta = -.409$ ,  $t = -1.964$   $p<.1$ ), sugerindo que projetos liderados por pessoas do sexo masculino e com liderados mais jovens terão melhor desempenho financeiro.

Abaixo, esquemático resumo dos testes das hipóteses:



Nota: N = 68 \*\*p<.01 \*p<.05 †p<.10

Figura 18: Modelo conceitual pós-análise.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, um quadro resumo com as principais associações identificadas para cada uma das variáveis dependentes.

Variável Dependente	Variável Independente
Empoderamento Psicológico	Humildade do Líder** (+)
	Tempo de Experiência do Liderado** (+)
	Tempo de Empresa do Liderado* (-)
	Sexo do Liderado* (-)
	Sexo do Líder † (-)
	Idade do Liderado † (-)
	Escolaridade do Liderado † (-)
Medo de Falhar	Tempo de Experiência do Liderado* (-)
	Idade do Liderado † (+)
	Sexo do Líder † (+)
Desempenho em Qualidade	Narcisismo do Líder* (+)
	Empoderamento Psicológico † (+)
	Tempo de Experiência do Liderado* (+)
	Tempo de Empresa do Liderado † (-)
Desempenho em Prazo	Medo de Falhar* (+)
	Empoderamento Psicológico † (+)
Desempenho Financeiro	Humildade do Líder* (+)
	Sexo do Líder † (+)
	Idade do Liderado † (+)
Desempenho Global	Humildade do Líder* (+)
	Narcisismo do Líder † (+)
	Tempo de Experiência do Liderado † (+)
	Sexo do Liderado † (-)

Nota: \*\*p<.01 \*p<.05 †p<.1;

(+) = associação positiva (-) = associação negativa;

dummy\_sexo = 0 para sexo feminino dummy\_sexo = 1 para sexo masculino

Quadro 13: Resumo das principais associações identificadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.

### Conclusões

#### 5.1

##### Síntese do Estudo

O objetivo desse estudo foi investigar a relação entre as características, avaliadas pelos liderados, de humildade e narcisismo dos gerentes de projetos com os resultados dos projetos, sob a ótica de prazo, qualidade, financeiro e global, contribuindo para o conhecimento acerca da influência das características dos gerentes de projetos sobre os resultados dos projetos.

Com o propósito de realizar a verificação proposta, foi desenvolvido um modelo teórico, a partir de uma revisão de literatura dos campos de liderança e gerenciamento de projetos.

Este modelo é composto pelos constructos humildade, narcisismo, empoderamento psicológico, medo de falhar, desempenhos de prazo, qualidade, financeiro e global. Sendo, o modelo conceitual, testado através de regressões lineares com a utilização do software SPSS.

A partir da coleta das respostas de 190 membros de 68 projetos e as respostas dos respectivos diretores de cada projeto, foi realizada a análise através de regressões, verificando-se que a humildade demonstrada pelo gerente de projetos tem correlação significativa e positiva com o empoderamento psicológico do time e com o resultado global do projeto. Já em relação ao narcisismo do líder, há correlação significativa e positiva com o resultado global do projeto, mas sem a existência de correlação significativa com o medo de falhar dos membros do projeto.

Em consonância com os estudos de Nielsen et al. (2010), que propõem um efeito positivo da humildade do líder sobre os resultados comportamentais positivos do liderado, como motivação e auto eficiência, esta pesquisa traz evidências que corroboram essa premissa, observando uma associação positiva entre a humildade do líder e o empoderamento psicológico do liderado no contexto dos projetos estudados.

A associação positiva observada entre humildade do líder e o desempenho global do projeto está alinhada com os estudos de Ou et al. (2015), que observaram evidências de que líderes humildes contribuem positivamente para o desempenho das empresas.

Apesar da aparente associação entre características do líder narcisista, como agressividade (Miller et al., 2014), insensibilidade e hostilidade (Rhodewalt e Peterson, 2009), com os impactos do medo de falhar do liderado, como a disposição para se evitar as experiências de vergonha ou humilhação (Atkinson, 1957), o estudo não identificou associação entre essas variáveis.

Alinhado com o estudo de Chatterjee e Hambrick (2007), que verificou relação entre narcisismo do líder e o resultado empresarial, no estudo foi identificada a correlação entre o narcisismo do líder com o resultado global dos projetos.

## 5.2

### **Contribuição do Estudo**

Tendo em vista o ambiente competitivo que muitas das empresas que adotam o gerenciamento de projetos estão inseridas e a constante cobrança por resultados melhores, a escolha do gerente de projetos possui um papel crucial nesse processo.

Conforme já citado, segundo Lavingia (2001), a utilização das práticas de gerenciamento de projetos está diretamente associada com o desempenho. Nesse sentido, identificar a relação das características dos gerentes de projetos com os resultados dos empreendimentos contribui de forma fundamental para a escolha dos gerentes de projetos que melhor se encaixam nas necessidades da empresa para a gestão de cada projeto.

Exemplificando, conforme evidências do estudo, projetos que possuem restrições orçamentárias e precisem ter um melhor resultado financeiro deveriam ser liderados por gerentes de projetos com maior humildade.

Owens et al. (2015), analisando como a humildade impacta o líder narcisista, identificaram evidências de que os líderes narcisistas com alta humildade são

percebidos como líderes com seguidores com melhor desempenho. No mesmo sentido, Zhang et al. (2017) trouxeram evidências de que a humildade e o narcisismo podem interagir para melhorar o resultado organizacional, no caso, a inovação empresarial.

Considerando os traços de humildade e narcisismo, o estudo sugere que quanto mais o liderado observa humildade no líder, menos narcisismo é observado e vice-versa. Adicionalmente, corroborando com Owens et al. (2015) e Zhang et al. (2017), o trabalho trouxe evidências da associação, tanto da humildade quanto do narcisismo do líder, com o resultado global do projeto. Assim, surge a questão de como buscar ter o benefício dos dois traços que aparentam não coexistir.

### 5.3

#### **Limitação do Estudo**

Dentre as limitações do método, em primeiro lugar, destaca-se o tamanho da amostra. O estudo alcançou 68 projetos, tendo 190 questionários respondidos por liderados, mas a expansão dessa amostra poderia gerar uma significância maior de algumas correlações estatísticas, que acabaram não sendo evidenciadas e exploradas.

O estudo teve grande concentração na indústria do petróleo, que representou 95% dos projetos estudados, sendo os demais projetos da indústria de construção civil. Adicionalmente, 90% dos projetos estudados foram realizados no Brasil.

Apesar dos questionários não possuírem identificação, uma potencial limitação do método refere-se aos vieses de respostas entendidas como aceitáveis por parte dos liderados, principalmente nos questionários relacionados aos traços de narcisismo do líder e ao medo de falhar do liderado. Além disso, a participação voluntária pode gerar um viés de auto seleção, relacionado a um interesse particular na participação.

## 5.4

### Agenda de pesquisa futura

Futuras pesquisas no tema poderão investigar outros fatores existentes nestas relações, aprofundando algumas das questões e propondo novas leituras ou discussões.

A relação entre os traços de humildade e de narcisismo do líder e suas relações com o desempenho global poderão ser aprofundadas. A discussão de como ter o benefício dos dois traços no gerenciamento de projetos é bastante rica, já que se pode buscar formas de tornar líderes humildes mais narcisos e vice-versa. Ademais, caso o entendimento seja de que não é possível fazer esse tipo de desenvolvimento, uma possível configuração de gerenciamento de projetos com um gerente com mais traços de humilde e seu *deputy* com mais traços narcisistas, ou vice-versa, poderia ser uma opção de se obter os benefícios de ambos os traços.

No estudo foi levantada a hipótese do líder narcisista, possivelmente por conta de sua agressividade e hostilidade, gerar o medo de falhar nos liderados, o que não foi confirmado. Estudos futuros poderiam verificar se o líder narcisista não é mais exigentes com seus times, gerando uma maior cobrança e um maior foco no resultado, terminando com um desempenho melhor do time e do projeto.

Ademais, as variações de resultados associadas às diferenças de sexo poderiam ser mais bem exploradas em trabalhos futuros. Sendo identificadas no trabalho as seguintes relações relevantes: do sexo feminino das lideradas com o desempenho global do projeto; do sexo feminino das lideradas e das líderes com o empoderamento psicológico; do sexo masculino do líder com o medo de falhar e com o desempenho financeiro. Dessa forma, podemos pensar na valorização da mulher no processo seletivo para as vagas de lideradas quando se busque um melhor desempenho global e de lideradas e líderes mulheres ao buscarmos um maior empoderamento do time.

6.

## Referências Bibliográficas

ACKERMAN, R. A., WITT, E. A., DONNELLAN, K. H. T., ROBINS, R. W., KASHY, D. A. What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure? **Assessment**, 18(1), p.67-87, 2001.

AHEARNE, M., MATHIEU, J., RAPP, A., To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.5, p.945-955, 2005.

AMES, D. R., ROSE, P., ANDERSON, C. P. The NPI-16 as a short measure of narcissism, **Journal of Research in Personality**, v.40, p.440-450, 2006.

ARGANDONA, A. Humility in Management. **Journal of Business Ethics**, v.132, p.63-71, 2015.

ATKINSON, J. W. Motivational determinants of risk-taking Behavior. **Psychological Review**, v. 64, n. 6, p. 359-372, 1957.

BACK, M. D., SCHUMUKIE, S. C., EGLOFF, B. Why are Narcisistics so Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintance. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.98, n.1., p.132-145, 2010.

BRAUN, S., Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analisis and Implications for Future Research, **Frontiers in Psychology**, v.8, a.773, 2017.

CAMPBELL, W. K., FOSTER, J. D., The Narcissistic Self: Background, and Extended Agency Model, and Ongoing Controversies. In SEDIKIDES, C., SPENCER, S. J. (Eds.). **The Self**, p.115-138. Psychology Press. Nova York, 2007.

CAMPBELL, W. K., HOFFMAN, B. J., CAMPBELL, S. M., MARVHISIO, G. Narcissism in organizational contexts, **Human Resource Management Review**, v.21, p.268-281, 2011.

CARLYLE, T. On heroes, hero-worship, and the heroic in history. London: James Fraser, 1841.

CARNEVALE, J. B., HUANG, L., HARMS, P. D, Leader consultation mitigates the harmful effects of leader narcissism: A belongingness perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.146, p.76-84, 2018.

CHAMORRO-PREMUZIC, T., Why We Love Narcissists, **Harvard Business Review**, 2020.

CHATTERJEE, A., HAMBRICK, D. C., It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. **Administrative Science Quarterly**, v.52, p.351-386, 2007.

CLARK, I. E., KARLOV, L., NEALE, N. J. The many faces of narcissism: Narcissism factors and their predictive utility. **Personality and Individual Differences**, v.81, p.90-95, 2015.

CLELAND, D. I. **Project Management: Strategic design and Implementation**. ed.1. New York: TAB Professional and Reference Books, 1990.

COLLINS, J. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. **Harvard Business Review**, 2001.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **The Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.471-482, 1988.

CONROY, D. E., Progress in the development of a multidimensional measure of fear of failure: The performance failure appraisal inventory (pfai). **Anxiety, Stress and Coping**, v.14, p.431-452, 2001.

CONROY, D. E., WILLOW, J. P., METZLER, J. N., Multidimensional Fear of Failure Measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory. **Journal of Applied Sport Psychology**, v.14, p.76-90, 2002.

DAVIS, D. E., WORTHINGTON JR., E. L., HOOK, J. N., EMMONS, R. A., HILL, P. C., BOLLINGER, R. A., VAN TONGEREN, D. R. Humility and the Development and Repair of Social Bonds: Two Longitudinal Studies. **Self and Identity**, 2012.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past Present, and Future. Em: DAY, D.V. & ANTONAKIS, J. (Org.), **The Nature of Leadership**, 3<sup>a</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

DERUE, D. S., NAHRGANG, J. D., WELLMAN, N., HUMPHREY, S. E. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology**, v.64, n.1, p.7-52, 2011.

FATFOUTA, R. Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde? **Human Resource Management Review**, 2018.

GRIJALVA, E., HARMS, P. D., NEWMAN, D. A., GADDIS, B. H., FRALEY, R. C. Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. **Personnel Psychology**, v.68, p.1-47, 2014.

GRIJALVA, E., NEWMAN, D. A., Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure. **Applied Psychology**, v.64, n.1, p.93-126.

Greek Mythology website. Pesquisa pela palavra Narcissus. Disponível em: <https://www.greekmythology.com/Myths/Mortals/Narcissus>> Acesso em: 28.Set.2019.

GRENBERG, J. Kant and the ethics of humility. **Cambridge University Press**, 2005.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

HUGHES, R. L., GINNETT, R. C., CURPHY, G. J. **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, Pennsylvania : McGraw-Hill Companies, 5ª ed., 2005.

JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILIES, R., GERHARDT, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n.4, 2002.

KOTTER, J. P. **What Leaders Really Do**, ed.1. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

KWIATKOWSKA, M. M., JULKOWSKI, T., ROGOZA, R., ZEMOJTEL-PIOTROWSKA, M., FATFOUTA, R. Narcissism and trust: Differential impact of agentic, antagonistic, and communal narcissism. **Personality and Individual Differences**, v.137, p.139-143, 2019.

LAVINGIA, N. J. Pacesetter Project Performance. **Proceedings of the PMI Annual Seminars and Symposium**, Nashville, Tennessee, 2001.

LORD, R. G., DE VADER, C. L., ALLIGER, G. M. A Meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, p.402-410, 1986.

LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., NORMAN, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, v.60, n.3, p.541-572, 2007.

MANN, R. D. A review of the relationships between personality and performance in small-groups. **Psychological Bulletin**, v.56, n.4, p.241-270, 1959.

MEAGHER, B. R., LEMAN, J. C., BIAS, J. C., LATENDRESSE, S. J., ROWATT, W. C. Contrasting self-report and consensus ratings of intellectual humility and arrogance. **Journal of Research in Personality**, v.58, p.35-45, 2015.

MILLER, J. D., MCCAIN, J., LYNAM, D. R., FEW, L. R., GENTILE, B., MACKILLOP, J., CAMPBELL, W. K. A Comparison of the Criterion Validity of Popular Measures of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder via the Use of Expert Rating. **Psychological Assessment**, Advance online publication, 2014.

MORRIS, J. A., BROTHERIDGE, C. M., URBANSKI, J. C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. **Human Relations**, v.58, p.1323–1350, 2005.

MULCAHY, R. What makes a project manager successful? Artigo apresentado em **Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2002.

MURPHY, K. R.; DAVIDSHOFER, C. O. **Psychological testing**. Principles, and Applications. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1988.

NEVICKA, B., BAAS, M., TEN VELDEN, F. S., The Bright Side of Threatened Narcissism: Improved Performance Following Ego Threat. **Journal of Personality**, v.84, n.6, p.809–823, 2016.

NEVICKA, B., VELDEN, F. S. T., DE HOOGH, A. H. B., VAN VIANEN, A. E. M. Reality at Odds With Perceptions: Narcissistic Leaders and Group Performance. **Psychological Science**, v.20, n.10, p.1259-1264, 2011.

NEVICKA, B., VELDEN, F. S. T., DE HOOGH, A. H. B., VAN VIANEN, A. E. M., TEN VELDEN, F. S. Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. **European Journal of Social Psychology**, v.43, p.370-380, 2013.

NIELSEN, R, MARRONE, J.A., SLAY, H. S. A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.17, p.33-43, 2010.

Online Etymology Dictionary. Pesquisa pela palavra Humility. Disponível em: <https://www.etymonline.com/search?q=humility> > Acesso em: 26.Jun.2019.

OU, A. Y., WALDMAN, D. A., PETERSON, S. J. Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. **Journal of Management**, v.XX, p.1-27, 2015.

OWENS, B. P., HEKMAN, D. R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. **Academy of Management Journal**, v.59, n.3. p.1088-1111, 2016.

OWENS, B. P., HEKMAN, D. R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 55, n.4. p.787-818, 2012.

OWENS, B. P., JOHNSON, M., MITCHELL, T. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. **Organization Science**, v.24, p.1517–1538, 2013.

OWENS, B. P., ROWATT, W. C., WILKINS, A. L., Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations, **Handbook of positive organizational scholarship**, p.260-272.

OWENS, B. P., WALLACE, A. S., WALDMAN, D. A. Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility. **Journal of Applied Psychology**, v.100, n.4, p.1203-1213.

PAPAGEORGIU, K. A., GIANNIOU, F., WILSON, P., MONETA, G. B., BILELLO, D., CLOUGH, P. J. The bright side of dark: Exploring the positive effect of narcissism on perceived stress through mental toughness. **Personality and Individual Differences**, v.139, p.116-124, 2019.

PAULHUS, D. L. Interpersonal and Intrapyschic Adaptiveness of Trait Self-Enhancement: A Mixed Blessing? **Journal of Personality and Social Psychology**, v.74, n.5, p.1197-1208, 1998.

PAULHUS, D. L., WILLIAMS, K. M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. **Journal of Research in Personality**, v.36, p.556-563, 2002.

PAUNONEN, S. V., LÖNNQVIST, J. E., VERKASALO, M., LEIKAS, S., NISSINEN, V. Narcissism and emergent leadership in military cadets. **The Leadership Quarterly**, v.17, p.475-486, 2006.

PETERSON, C., SELIGMAN, M. **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. New York: Oxford University Press, 2004.

PETRIDES, K. V., VERNON, P. A., SCHERMER, J. A., VESELKA, L. Trait Emotional Intelligence and the Dark Triad Traits of Personality. [www.australianacademicpress.com.au](http://www.australianacademicpress.com.au), v.14, n.1, p.35-41.

PINCUS, A. L., ANSELL, E. B., PIMENTEL, C. A., CAIN, N. M., WRIGHT, A. G. C., LEVY, K. N. Initial Construction and Validation of the Pathological Narcissism Inventory. **Psychological Assessment**, v.21, n.3, p.365-379, 2009.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK - Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: editora Saraiva, 4ª ed., 2008.

PMI - PROJECT MANAGEMENTC INSTITUTE. **PMBOK - Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 6ª ed., 2017.

RASKIN, R., HALL, C. S. A narcissistic personality inventory. **Psychological Reports**, v.45, p.590, 1979.

RASKIN, R., TERRY, H. A Principal-Components Analysis of the Narcissism Personality Inventory and Further Evidence of Its Construct Validity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n.5, p.890-902, 1988.

REGO, A., CUNHA, M., P., SIMPSON, A., V. The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. **J Bus Ethics**, v.148, p.205-218, 2018.

REGO, A., OWENS, B., LEAL, S., MELO, A. I., CUNHA, M. P., GONÇALVES, L., RIBEIRO, P. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. **The Leadership Quarterly**, v.28, p.639-658, 2017.

RICE, V. J., VU, T., BUTLER, J., MARRA, D., MERULLO, D., BANDERET, L., Fear of failure: Implications for military health care specialist student training. **IOS Press**, n.34, p.465-474, 2009.

ROWATT, W. C., POWERS, C., TARGHETTA, V., COMER, J., KENNEDY, S., LABOUFF, J. Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. **The Journal of Positive Psychology**, v.1, p.198-211, 2006.

RUSS, E., SHEDLER, J., BRADLEY, R., WESTEN, D. Refining the Construct of Narcissistic Personality Disorder: Diagnostic Criteria and Subtypes. **American Journal of Psychiatry**, v.165, p.1473–1481, 2008.

RUSSO, R. F. S. M., RUIZ, J. M., CUNHA, R. P., Liderança e influência nas fases da gestão de projetos, **Revista Produção**, v.15, n.3, p.362-375, 2005.

SAGAR, S. S., JOWETT, S. Validation of a Multidimensional Measure of Fear of Failure in a British Sample: The Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI), **International Journal of Coaching Science**, v.4, n.1, p.49-63, 2010.

SEDIKIDES, C., RUDICH, E. A., GREGG, A. P., KUMASHIRO, M., RUSBULT, C. Are Normal Narcissistic Psychologically Healthy?: Self-Esteem Matters. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.87, n.3, p.400-416. 2004.

SCHEIN, E. H., **Organizational Culture and Leadership**, ed.2., San Francisco: Jossey-Base, 1992

Sinnaps website. Disponível em: <https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/types-of-project>> Acesso em: 03.Out.2019.

SOLOMON, R. C., A Better Way to Think about Business. **Oxford University Press**, New York, 1999.

SPREITZER, G. M., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. **The Academy of Management Journal**, v.38, n.5, p.1442-1465, 1995.

SRIVASTAVA, A., BARTOL, K. M., LOCKE, E. A., Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. **The Academy of Management Journal**, v.49, n.6, p.1239-1251, 2006.

STOGDILL, R. M., Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v.25, p.35–71, 1948.

SWINDOLL, C.R., Improving Your Serve, **Word Publishing**, Dallas, 1981.

TANGNEY, J. P. Humility. Em: Snyder, C. R., Lopez S. J., (Org.). **Handbook of Positive Psychology**. New York: Oxford University Press, 2002.

THOMAS, K. M., VELTHOUSE, B. A., Cognitive Elements of Empowerment. **Academy of Management Review**. v.15, n.4, p.666-681, 1990.

VARGAS, R., **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos**, ed. 7. São Paulo: Brasport, 2009.

VERA, D., RODRIGUEZ-LOPEZ, A. Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. **Organizational Dynamics**. v.33, p.393–408, 2004.

WANG, L., OWENS, B. P., LI, J., SHI, L. Exploring the Affective Impact, Boundary Conditions, and Antecedents of Leader Humility. **Journal of Applied Psychology**. v.103, n.9, p.1119-1038, 2018.

WEBSTER, K., **Befriending the Boogeyman: Using Improv Principles to Motivate Employees and Mitigate Fear of Failure**. Dissertação (Mestrado em Design em perspectiva estratégica e inovação), OCAD University, Toronto, 2018.

ZACCARO, S. J., LAPORT, K., JOSÉ, I. The attributes of successful leaders: A performance requirements approach. Em: RUMSEY, M. G. **The Oxford handbook of leadership**. New York: Oxford University Press. 2013.

ZHANG, H., OU, A. Y., TSUI, A. S., WANG, H. CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. **The Leadership Quarterly**, v.28, p.585-604, 2017.

ZHANG, X., BARTOL, K. M. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creativite Process Engagement. **The Academy of Management Journal**, v.53, n.1., p.107-128, 2010.

## **Anexo A**

### **Humildade**

- Ele(a) ativamente pede feedbacks, mesmo sendo crítico?
- Ele(a) admite quando não sabe fazer alguma coisa?
- Ele(a) reconhece quando outros sabem mais e tem mais habilidades que ele(a)?
- Ele(a) muitas vezes elogia os outros por seus pontos fortes?
- Ele(a) aprecia as contribuições dos outros?
- Ele(a) busca aprender com os outros?
- Ele(a) é aberto às ideias dos outros?
- Ele(a) reconhece os pontos fortes dos outros?
- Ele(a) é aberto aos conselhos dos outros?

### **Narcisismo**

- Ele(a) acredita ser bom pois todos falam isso para ele(a)?
- Ele(a) gosta de ter autoridade sobre outros?
- Ele(a) acredita ser fácil manipular as pessoas?
- Ele(a) insiste em ter o respeito que é acredita ser devido a ele(a)?
- Ele(a) está apto a aparecer quando tem chance?
- Ele(a) acredita sempre saber o que está fazendo?
- Ele(a) acredita que todos gostam das histórias que conta?
- Ele(a) espera muito das outras pessoas?
- Ele(a) gosta de estar no centro das atenções?
- Ele(a) acredita que as pessoas reconhecem sua autoridade?
- Ele(a) acredita que será um grande profissional?
- Ele(a) acredita que pode fazer com que as pessoas acreditem em qualquer coisa que ele(a) queira?
- Ele(a) acredita que é mais capaz que os outros?
- Ele(a) acredita que é uma pessoa extraordinária?

### **Empoderamento**

- Ele(a) me ajuda a entender como meus objetivos e metas se relacionam com os da empresa?
- Ele(a) me ajuda a entender a importância do meu trabalho para a eficácia geral da empresa?
- Ele(a) me ajuda a entender como meu trabalho se encaixa no bem maior da empresa?
- Ele(a) toma muitas decisões comigo?
- Ele(a) geralmente me consulta em decisões estratégicas?
- Ele(a) solicita minha opinião sobre decisões que possam me afetar?
- Ele(a) acredita que posso lidar com tarefas exigentes?
- Ele(a) acredita na minha capacidade de melhorar mesmo quando cometo erros?
- Ele(a) expressa confiança na minha capacidade de realização em um alto nível?
- Ele(a) permite que eu faça meu trabalho do meu jeito?
- Ele(a) torna mais eficiente para eu fazer meu trabalho, mantendo as regras e regulamentos simples?
- Ele(a) me permite tomar decisões importantes rapidamente para satisfazer as necessidades dos outros?

**Medo de Falhar**

- Acredito que ao falhar meu futuro se torne incerto?
- Acredito que ao falhar meus planos para o futuro serão alterados?
- Acredito que ao falhar isso perturba meu "plano" para o futuro?
- Acredito que ao falhar não me preocupo com o efeito sobre os meus planos futuros?
- Acredito que ao falhar isso chateia pessoas importantes?
- Quando falho, eu espero ser criticado por pessoas importantes?
- Acredito que ao falhar eu perca a confiança de pessoas que são importantes para mim?
- Acredito que ao falhar pessoas importantes não ficam felizes?
- Acredito que ao falhar pessoas importantes ficam desapontadas?

**Demográficos**

- Qual seu ano de nascimento?
- Qual o seu sexo?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Quantos anos de experiência tem na profissão?
- Qual seu nível de escolaridade?
- Qual o sexo do(a) Gerente do Projeto?

**Marcadores**

- O que acha da cidade onde você vive?
- O que acha da escola que frequentou?
- O que acha da qualidade da comida que consome?
- O que acha da qualidade de seu momento de descanso?
- O que acha dos programas de televisão?
- O que acha, em geral, das campanhas publicitárias que vê?
- O que acha da música popular?
- O que acha, em geral, das comidas dos restaurantes?