



**Renato Cuenca**

**A Internalização da Humildade nas Organizações:  
Proposição e Validação de um Modelo de Maturidade  
da Cultura de Humildade Organizacional (MCH)**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amelia Tomei

Rio de Janeiro  
março de 2024



**Renato Cuenca**

**A Internalização da Humildade nas Organizações:  
Proposição e Validação de um Modelo de Maturidade  
da Cultura de Humildade Organizacional (MCH)**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Profa. Patrícia Amelia Tomei**

Orientadora

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Profa. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Departamento de Administração IAG – PUC-Rio

**Profa. Susana Cristina Henriques Leal**

IPSantarém

**Prof. Marcelo Pomeraniec Carpilovsky**

Next Skills

Rio de Janeiro, 22 de março de 2024

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

## Renato Cuenca

Graduou-se em Economia pela PUC-SP em 1986. Kursou MBA em Gestão Empresarial na FGV-SP em 2002. Foi aluno da *Harvard Business School, Boston, USA*, em curso de liderança em 2005. Tornou-se Mestre em Administração pelo IAG da Puc-Rio em 2008. Atuou como executivo da área de Gestão Financeira, Estratégica, de Processos e de Relações Consumeristas por cerca de 35 anos em empresas multinacionais (Itaú, Pirelli e TIM). É Professor dos programas de educação continuada da PUC-Rio desde 2009, do MBA-RH do IAG da Puc-Rio, e da Escola de Negócios e Seguros (Funenseg). É mentor e facilitador de Programas *in company* de Desenvolvimento de Soft Skills. Palestrante das temáticas do Comportamento e Cultura Organizacional.

### Ficha Catalográfica

Cuenca, Renato

A internalização da humildade nas organizações: proposição e validação de um modelo de Maturidade da Cultura de Humildade Organizacional (MCH) / Renato Cuenca; orientadora: Patrícia Amelia Tomei. – 2024.  
257 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Humildade. 3. Humildade nas organizações. 4. Comportamento humilde. 5. Maturidade cultural. I. Tomei, Patrícia Amelia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Rosa e à Tata, *in memoriam*.  
Testemunhos de humildade.

## Agradecimentos

À minha orientadora Profa. Dra. Patrícia Amelia Tomei, pela generosidade e confiança.

Aos professores(as) da banca de defesa desta pesquisa, pela paciência e contribuições: Profa. Dra. Susana Cristina H. Leal, Prof. Dr. Marcelo P. Carpilovsky, Profa. Dra. Ana Heloísa da Costa Lemos e Prof. Dr. Jorge Ferreira da Silva.

Aos professores(as) do IAG/Puc-Rio, pela aprendizagem, em especial à Profa. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa, à Profa. Dra. Flávia Cavazotte e à Profa. Dra. Sandra Regina da Rocha-Pinto.

Ao Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva, *in memoriam*, pela benevolência em me conceder a oportunidade de iniciar minhas atividades docentes na Puc-Rio.

À Dra. Sylvia Freitas Mello, pela propositiva e zelosa parceria no grupo de pesquisa da Puc-Rio sobre humildade nas organizações.

Aos funcionários do IAG/Puc-Rio, em especial à Teresa Campos e Gisele Notari, pela sensibilidade no suportar.

Aos meus colegas de doutorado do IAG/Puc-Rio, pela solidariedade, em particular à Paula F. Hartmann e ao Fernando Soares.

Às organizações e executivos(as) que gentilmente se prestaram a participar desta pesquisa, em um gesto genuíno de colaboração.

Ao meu pai e à minha mãe, *in memoriam*, pela doação incondicional e pela educação.

Às minhas sobrinhas, sobrinhos e crianças, meu lindo núcleo familiar, pela inspiração vibrante e por ressignificar cotidianamente o meu conceito de família.

Ao querido Flávio José Starosta, *in memoriam*, pela cumplicidade em família.

Aos lendários *Amigos de Fé*, aos *Queridos do Rio*, ao Prof. Carlos José Santos, aos colegas da *Paróquia N. S. da Paz-Ipanema*, em especial ao Pe. Frederico Guerra, pelo estímulo e reciprocidade.

Ao dileto Dr. José Paulo da Fonseca, pelo profissionalismo autêntico e carinho com que me faz sonhar e realizar.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Cuenca, Renato; Tomei, Patrícia Amelia. **A Internalização da Humildade nas Organizações: Proposição e Validação de um Modelo de Maturidade da Cultura de Humildade Organizacional (MCH)**. Rio de Janeiro, 2024, 257p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As práticas da humildade ampliam a excelência organizacional e a vantagem competitiva, sendo utilitária a criação de modelos para a sua internalização nas organizações. A cultura de humildade é pouco estudada no campo da gestão, em função de seus desafios conceituais e metodológicos. A fim de cobrir essa lacuna, este projeto tem por objetivo propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo. Abordagens metodológicas mistas são utilizadas ao longo de três fases: (i) qualitativa - criação do modelo preliminar da cultura de humildade organizacional (CHO), (ii) quantitativa - validação do CHO com seus construtos fundamentais e (iii) validação junto a lideranças corporativas do conteúdo do MCH. Os resultados indicam os construtos fundamentais do CHO: **equilíbrio, elogio, confiança, colaboração, feedback, criatividade, e comunicação**, a partir dos quais configura-se o MCH que propõe um *continuum* de 5 estágios de maturidade cultural: **retórico, embrionário, estimulado, pleno e virtuoso**, sendo que cada tipo reflete respectivamente comportamentos distintos em relação à humildade, progredindo de **despreocupado, reativo, obrigatório, voluntário até inconsciente**, no qual as práticas de humildade se internalizam em ações virtuosas. Ao apresentar um modelo estruturado, objetivo e progressivo dos comportamentos de humildade, o estudo evidencia os desafios para uma evolução cultural nas organizações: **liderança, comunicação, e trabalho em equipe**. Adicionalmente o estudo oferece potenciais endereçamentos às organizações e apresenta avenidas de oportunidade para pesquisas futuras, como ulteriores testes do modelo.

## Palavras-chave

Humildade; humildade nas organizações; comportamento humilde; maturidade cultural.

## Abstract

Cuenca, Renato; Tomei, Patrícia Amelia (Advisor). **The Infusion of Humility in Organizations: Proposition and Validation of a Maturity Model for the Culture of Organizational Humility (MCH)**. Rio de Janeiro, 2024, 257p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The practices of humility expand organizational excellence and competitive advantage, being utilitarian the creation of models for its internalization in organizations. The culture of humility is little studied in the field of management due to its conceptual and methodological challenges. In order to cover this gap, this project aims to propose and validate a maturity model for the organizational humility culture (MCH) that supports the internalization of this value in organizations in progressive regime. Mixed methodological approaches are used over three phases: (i) qualitative - creation of the preliminary model of organizational humility culture (CHO), (ii) quantitative - validation of CHO with its fundamental constructs and (iii) validation with corporate leaders of MCH content. The results indicate the fundamental constructs of CHO: **balance, praise, trust, collaboration, feedback, creativity, and communication**, from which the MCH is configured that proposes a continuum of 5 stages of cultural maturity: **rhetorical, embryonic, stimulated, full and virtuous**, and each type reflects respectively distinct behaviors in relation to humility, progressing from **carefree, reactive, obligatory, voluntary to unconscious**, in which the practices of humility are internalized in virtuous actions. By presenting a structured, objective and progressive model of humility behaviors, the study highlights the challenges for a cultural evolution in organizations: **leadership, communication, and teamwork**. Additionally, the study offers potential addresses to organizations and presents avenues of opportunity for future research, as further tests of the model.

## Keywords

Humility; humility in organizations; humility behavior; cultural maturity.

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. Contextualização	13
1.2. Objetivo da pesquisa	16
1.3. Etapas da pesquisa	17
1.4. Delimitação da pesquisa	17
1.5. Contribuições e relevância da pesquisa	18
2. Revisão bibliográfica	21
2.1. Papel do valor na cultura organizacional	23
2.2. Humildade nas organizações	25
2.2.1. Compreendendo os significados de humildade	26
2.2.2. Explorando o fenômeno da humildade nas organizações	38
2.3. Comportamentos e cultura de humildade	48
2.4. Modelos e escalas para mensurar a humildade	57
2.5. Maturidade cultural	78
3. Método	89
3.1. Situação problema	89
3.2. Questões da pesquisa	94
3.3. Desenho da pesquisa	97
3.3.1. Fase A - criando um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)	101
3.3.2. Fase B – validando o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)	113
3.3.3. Fase C – criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)	122
3.4. Limitações e delimitações metodológicas	126
3.5. Considerações éticas	127
4. Resultados	129
4.1. Fase A - criando um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)	130
4.2. Fase B - validando o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)	160
4.3. Fase C - criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)	187
5. Conclusão	205
5.1. Importância e contribuições adicionais da pesquisa	205
5.2. Objetivos alcançados	208
5.3. Implicações da pesquisa	211
5.4. Potenciais endereçamentos às organizações	212
5.5. Pesquisas futuras	218

5.6. Depoimento do pesquisador	219
6. Referências Bibliográficas	221
Apêndice 1	247
Apêndice 2	251
Apêndice 3	253
Apêndice 4	257

## Lista de figuras

Figura 1- Visão temática do quadro teórico de referência	23
Figura 2 - Níveis da Cultura Organizacional de Schein (2010) e uma associação à humildade	86
Figura 3 - Normas de conduta da Cultura de Humildade Organizacional e seus preceitos, segundo Maldonado et al. (2018), combinados com o modelo instrumental de Owens et al. (2015; 2013).	87
Figura 4 - Desenho exploratório sequencial de métodos mistos da pesquisa	101
Figura 5 - Visão descritiva da fase (A) do procedimento metodológico da pesquisa	110
Figura 6 - Frentes da validação qualitativa na fase (A) da pesquisa	110
Figura 7 - Visão ilustrativa da Fase (B) do procedimento metodológico	121
Figura 8 - Procedimentos metodológicos	125
Figura 9 - Diagrama metodológico	125
Figura 10 - Testes estatísticos: diagnóstico da adequação da amostra à técnica AFE	164
Figura 11 - Gráfico de autovalor (Eigenvalue) para o critério de teste Scree	165
Figura 12 - Matriz rotacionada em 7 fatores	166
Figura 13 - Diagrama de caminhos dos construtos latentes do modelo	168
Figura 14 - Proposição teórica dos estágios de maturidade de uma cultura de humildade organizacional	189
Figura 15 - Visão sintética das principais características do MCH que estimulam potenciais endereçamentos às organizações	217
Figura 16 - Recomendações práticas para os estágios de maturidade cultural	218

## Lista de quadros

Quadro 1- Principais definições de humildade e seus autores	29
Quadro 2 - Construtos que suportam a compreensão do significado de humildade	38
Quadro 3 - Estrutura intelectual da humildade nas organizações, segundo Cuenca et al. (2022a)	41
Quadro 4 - Principais publicações sobre humildade nas organizações	43
Quadro 5 - Caminho de interesse da pesquisa de humildade no campo da administração	46
Quadro 6 - Comportamentos de humildade observáveis	50
Quadro 7 - Predicativos da liderança humilde junto aos seguidores	52
Quadro 8 - Normas de conduta de uma cultura de humildade organizacional, segundo Maldonado et al. (2018)	56
Quadro 9 - Indicadores da Escala de Humildade Expressa de Owens et al. (2015; 2013)	60
Quadro 10 - Composição da Escala de Humildade Relacional de Davis et al. (2011)	61
Quadro 11 - Domínios e subescalas da HEXACO de Lee e Ashton (2018)	63
Quadro 12 - Composição do instrumento bidimensional de humildade de Wright et al. (2018)	74
Quadro 13 - Medidas de humildade, segundo a tipologia de McElroy-Heltzel et al. (2019)	76
Quadro 14 - Associação entre objetivo e marcos, questões de pesquisa, referencial teórico e entregas do estudo	96
Quadro 15 - Participantes da abordagem qualitativa da pesquisa – organizações-alvo acessadas	102
Quadro 16 - Participantes da abordagem qualitativa da pesquisa – representação dos membros das organizações-alvo acessadas	103
Quadro 17 - Roteiro da entrevista semiestruturada	104
Quadro 18 - Contribuição dos modelos de Maldonado et al. (2018) e de Owens et al. (2015; 2013) para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada	106
Quadro 19 - Práticas organizacionais de humildade – categorias, significados e autores	145
Quadro 20 - Modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) preliminar – construtos e significados	152
Quadro 21 - Modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) preliminar: expansão dos construtos para indicadores e variáveis	155
Quadro 22 - Lista de variáveis	160
Quadro 23 - Estrutura fatorial extraída: variáveis, variância explicada, Cronbach's Alpha e rotulação	167
Quadro 24 - Lista dos processos adotados para a validade do construto	169
Quadro 25 - Exame comparativo entre o modelo conceitual de Maldonado et al. (2018) e a estrutura fatorial extraída desta pesquisa	179
Quadro 26 - Lista de variáveis não carregadas na nova estrutura fatorial	181

Quadro 27 - Modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) validado: construtos, indicadores e descrições	183
Quadro 28 - Modelo de cultura de humildade organizacional (CHO): construtos e significados	185
Quadro 29 - Modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)	199
Quadro 30 - Visão sintética das contribuições teóricas e práticas da pesquisa	208
Quadro 31 - Visão sintética dos objetivos de pesquisa alcançados	210

# 1 Introdução

A fim de facilitar a compreensão dos principais aspectos deste capítulo, sua apresentação está dividida em 5 partes: (i) contextualização, (ii) objetivo da pesquisa, (iii) etapas da pesquisa, (iv) delimitação da pesquisa e (v) contribuições e relevância da pesquisa.

## 1.1. Contextualização

As pesquisas sobre humildade possuem raízes históricas e estão presentes em diversos campos de conhecimento (FROSTENSON, 2016), sendo que o caráter multidisciplinar do tema pode ser observado na distribuição das publicações por distintas macro áreas de pesquisa, em que os campos da Psicologia (23%), da Filosofia (17%), da Teologia (12%) e da Saúde (9%) concentram quase dois terços das publicações, conforme estudo recente de Cuenca et al. (2022a). Adicionalmente, tal trabalho bibliométrico aponta que as áreas de *Management* e de *Business* correspondem, juntas, a menos de 8% do total de publicações, confirmando que a humildade é pouco estudada neste campo, sendo pouco reconhecida como uma força corporativa na literatura da gestão e negócios (ANAND; WALSH; MOFFETT, 2019).

O interesse pelas investigações acerca da humildade no campo da administração passou a ganhar alguma representatividade a partir deste século, ocasião em que se identifica que o volume de publicações em 2020 é quase seis vezes maior do que aquele de 2010, um incremento que se deu paralelamente aos escândalos éticos e fraudes corporativas (Lehman Brothers, Banco Panamericano, Parmalat, Worldcom, Enron, Volkswagen) que têm evidenciado que virtudes como a humildade são essenciais para a gestão e negócios (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022a), circunstância em que pesa o seu particular benefício para a excelência organizacional (ARGANDONA, 2015). A atenção apenas recente pela temática é

justificada por muitos autores que alegam que a humildade é uma virtude pouco estudada no ambiente organizacional devido aos seus desafios conceituais e metodológicos (ANAND; WALSH; MOFFETT, 2019; DAVIS; WORTHINGTON; HOOK, 2010).

Desenvolver organizações que aprendem, estruturadas em uma cultura sustentada por valores humanos transcendentes de amor, compaixão, admiração e humildade era o desafio do século passado (KOFMAN; KANTOR; ADASHI, 2021) e continua muito presente no cotidiano do mundo empresarial. Os estudos contemporâneos que têm fundamentado a importância da humildade na gestão reforçam o papel de uma liderança humilde nos relacionamentos interpessoais e nas relações de cooperação no ambiente de trabalho (MORRIS; BROTHERIDGE; URBANSKI, 2005; OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013; REGO; CUNHA; SIMPSON, 2018; ROWATT et al., 2006), na motivação dos seguidores (OWENS; HEKMAN, 2016), no engajamento (ALI et al., 2020; LIN et al., 2019) e na inovação de uma equipe (CHEN et al., 2021b). Tais estudos enfatizam também que a humildade é fundamental para responder a cenários complexos de alta incerteza, já que favorece nos indivíduos e nas organizações a autoconfiança, o conhecimento e a aprendizagem (EXLINE; GEYER, 2004; NASEER et al., 2020; NIELSEN; MARRONE, 2018; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), ampliando as capacidades organizacionais (ARGANDONA, 2015).

A humildade é associada a uma aceção moral (MURRAY, 2001) e a um preceito ético (JENNINGS et al., 2005), sendo considerada como uma virtude autêntica em uma constelação de virtudes e um trunfo para a prática eficaz do trabalho social (BIBUS, 2015). Uma virtude é uma excelência de comportamento (CAMERON; WINN, 2012) e, neste sentido, a humildade é também percebida como uma característica atenta aos limites humanos e é manifestada por comportamentos virtuosos (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011).

As pesquisas que associam cultura e valores corporativos são vastas no campo da administração (CHANG; LIN, 2015; HARTOG; DICKSON, 2018; HOFSTEDDE, 1990; OC, 2018; SCHEIN, 2010; TOMEI; RUSSO, 2014; TRICE et al., 1991; XIA; LIU, 2021), uma vez que os valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa da cultura organizacional (BOURNE; JENKINS, 2013; KNAFO; ROCCAS; SAGIV, 2011; ZANDER; JONSEN; MOCKAITIS, 2016). Entretanto, a maioria destas pesquisas não considera como esta relação pode

ser afetada pela adoção da virtude da humildade como um valor organizacional, dando conta de uma lacuna teórica associada à temática aqui estudada. A humildade pode ser introduzida como valor corporativo e aprendida como prática comportamental, inserindo-se na filosofia, nos procedimentos e nos sistemas da organização a partir da adoção explícita do valor cultural da humildade como elemento da estratégia e da própria norma organizacional (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004). A construção e adoção de programas de treinamento da humildade é uma alternativa oportuna a ser explorada para uma trajetória de introdução deste valor cultural nas organizações à medida que podem fornecer uma visão geral dos componentes-chave e pistas situacionais que desencadeiem novas conexões afeitas à humildade (NIELSEN; MARRONE, 2018). Esta lacuna acadêmica prescinde de um suporte instrumental que apoie as organizações neste desafio da assunção da humildade como valor cultural internalizado em seu cotidiano.

Assim, por ser uma virtude e ainda ser dotada de complexidade conceitual, a introdução da humildade no seio corporativo necessita de intervenções estruturadas a partir de um suporte instrumental objetivo que traga simplificações práticas específicas à sua essência virtuosa (JESPERSEN et al., 2016; RUBERTON; KRUSE; LYUBOMIRSKY, 2017), de forma a viabilizar seu percurso de internalização. As medidas instrumentais de compreensão de humildade nas organizações estão substancialmente ligadas à dimensão individual (MCELROY-HELTZEL et al., 2019), não havendo na literatura alguma variedade de medidas de humildade ligadas à dimensão organizacional, e em particular a modelos de maturidade cultural da humildade (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022), sendo que um destaque fica a cargo do estudo de Maldonado et al. (2018) que apresenta alguns preceitos e normas de conduta que permitem institucionalizar uma cultura de humildade organizacional.

A humildade avança em regime crescente, contínuo e integrando todas as suas práticas (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), de modo que a subjetividade e a diversidade conceitual da humildade tendem a dificultar o diagnóstico e a mensuração de seu nível de maturidade cultural. Deste modo, a ausência de modelos de humildade organizacional que funcionem como instrumentos descritivos e que traduzam de modo objetivo a densidade do construto em indicadores de ordem prática inibe assimilar os estágios de desenvolvimento para um percurso de internalização da humildade, isto é, a compreensão da evolução

da cultura organizacional de humildade para o nível dos pressupostos inconscientes, patamar em que os comportamentos e as práticas organizacionais tornam-se orgânicos e assumidos como adequados pelos membros da organização, em um atestado de maturidade cultural (SCHEIN, 2010).

Considerando que a humildade pode ser praticada de forma progressiva e contínua (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), uma medida de cultura de humildade organizacional se desafia a decompor o fenômeno em construtos que traduzam a essência objetiva do seu conceito e a criar um roteiro de evolução dos indicadores – comportamentos observáveis objetivos - em um ordenamento pragmático que explicita suas normas de conduta. Contudo, a humildade retrata um valor cultural árido e que demanda certa objetividade prática (NIELSEN; MARRONE, 2018), impondo certo desafio à temática da maturidade de uma cultura de humildade organizacional.

Deste modo, as organizações interessadas em práticas virtuosas e desejosas da adoção do valor cultural da humildade em sua filosofia corporativa precisam de um certo ponto de referência para poder determinar o nível de avanço desse processo, necessitando, pois, de um instrumento que funcione como uma bússola orientativa de tipos culturais que as conduzam a um regime virtuoso de práticas organizacionais. É possível que uma proposição específica à humildade, configurada com características organizacionais e comportamentos de humildade, sob um regime progressivo e sob uma tutela objetiva, seja profícua no ensejo de suportar um percurso de internalização orgânica dos comportamentos e das normas de conduta da humildade, funcionando como um roteiro de evolução da cultura de humildade.

No âmbito destas colocações define-se a questão-chave desta pesquisa: **de que modo a criação de um modelo de maturidade cultural de humildade suporta a internalização de comportamentos de humildade em regime progressivo nas organizações?**

## **1.2. Objetivo da pesquisa**

A partir desta pergunta principal, derivam-se outras questões específicas desta investigação: quais os construtos que devem compor um modelo de cultura

de humildade organizacional (CHO)? Como estes construtos podem ser hierarquizados ao longo de diferentes estágios de evolução cultural, de modo a conceber um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH), suportando as organizações na compreensão das práticas de humildade já desenvolvidas e as que ainda cabem internalizar?

Neste sentido, o objetivo principal desta pesquisa é propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo. Neste modelo de maturidade serão sinalizados os construtos culturais do modelo CHO e os regimes de comportamento em tipos evolutivos, estimulando a consciência acerca da oportunidade de um desenho de políticas que busquem práticas cotidianas de humildade e a adoção de providências corporativas para a trajetória de internalização deste valor cultural nas organizações.

### **1.3. Etapas da pesquisa**

As etapas que se depreendem a partir deste cenário são: (i) revisar a literatura com base nas temáticas do papel do valor na cultura organizacional, da humildade nas organizações, dos comportamentos e culturas de humildade, dos modelos e escalas para mensurar a humildade, e da maturidade cultural; (ii) identificar teórica e qualitativamente os construtos associados aos comportamentos de humildade e propor o CHO; (iii) resumir e estruturar o CHO a partir de construtos fundamentais, apoiando-se em uma abordagem quantitativa; (iv) mesclar os construtos fundamentais de humildade do CHO e os estágios de maturidade cultural propostos, resultando no desenho do MCH; e (v) validar qualitativamente o MCH.

### **1.4. Delimitação da pesquisa**

Embora a literatura organizacional apresente várias subdimensões de humildade, como por exemplo a humildade cultural (CALIGIURI; BAYTALSKAYA; LAZAROVA, 2016; HOOK et al., 2013; TERVALON; MURRAY-GARCÍA, 1998) e a humildade intelectual (KRUMREI-MANCUSO et

al., 2020; MCELROY et al., 2014), este projeto se ocupa exclusivamente do fenômeno da cultura de humildade (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018; MALDONADO; VERA; SPANGLER, 2022), medida sob fatores de dimensão organizacional. Do mesmo modo, não obstante ao fato de que a compreensão da humildade também transite pelos comportamentos dos líderes, a temática da liderança é considerada sob a ótica das práticas dos membros das organizações, sem referendar as teorias de liderança, mesmo reconhecendo que explorar teorias morais de liderança que guardem semelhança com a humildade (LEMOINE; HARTNELL; LEROY, 2019) seria oportuno ao entendimento dos comportamentos de humildade.

Ainda no espectro da delimitação desta pesquisa, cabe o registro de que, no tocante à compreensão do conceito de humildade e diante de um fenômeno com uma amplitude robusta de significados e ainda com ligações multidisciplinares, a escolha das temáticas que se associam à sua definição considera as mais representativas na literatura e as mais abordadas no campo organizacional, aceitando ser possível que algumas temáticas – como perdão, o orgulho e a vaidade – possam ser negligenciadas em termos de explicitação.

Adicionalmente, a proposição e validação do CHO considerará diferentes organizações que adotem a humildade como um valor organizacional, de forma que tal encaminhamento não incorpore os efeitos dos aspectos multiculturais deste conjunto de organizações, embora se reconheça que o comportamento organizacional seja influenciado pelo contexto, em especial pelo formato de trabalho de um país e suas questões culturais (ROE, 2018).

Por fim, a despeito das discussões teóricas acerca dos antecedentes que melhor modelam os comportamentos, traço de caráter ou virtude experienciada, este presente trabalho trata a humildade como uma virtude modeladora de comportamentos (ARGANDONA, 2015).

## **1.5. Contribuições e relevância da pesquisa**

Esta pesquisa contribuirá para a literatura organizacional (i) explorando uma temática pouco estudada no campo da administração, (ii) colocando luz na associação entre os construtos da cultura organizacional e humildade, (iii) preenchendo uma lacuna acadêmica identificada por Nielsen e Marrone (2018)

quanto a possibilidade de se estruturar programas de treinamento com um quadro conceitual que suporte o percurso de internalização da humildade nas organizações, e (iv) oferecendo um modelo da cultura de humildade (CHO), com indicadores objetivos, voltado à dimensão organizacional. Adicionalmente, do ponto de vista prático, este trabalho criará um instrumento inédito – o de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que favorece (i) a compreensão de um construto denso a partir de sua tradução em práticas cotidianas mais tangíveis ao universo organizacional e oferecendo características descritivas das organizações em seus respectivos estágios de evolução cultural, (ii) o entendimento dos diferentes perímetros evolutivos do *continuum* de maturidade cultural da humildade organizacional à medida que o modelo funciona como uma tipologia objetiva que suporta a identificação das práticas de humildade mais desenvolvidas e as que podem ser aperfeiçoadas no futuro, a partir da adoção de ações e políticas de desenvolvimento das melhores condutas e comportamentos de humildade, e (iii) a sinalização dos desafios que precisam ser superados para melhores práticas e comportamentos de humildade.

A relevância deste estudo está no fato de que a humildade é essencial para a gestão e negócios por promover a excelência organizacional (ARGANDONA, 2015), traduzindo-se em uma virtude oportuna para enfrentar escândalos éticos e fraudes corporativas. Adicionalmente, a incorporação da virtude da humildade como um valor cultural resulta em fonte de vantagem competitiva para a organização à medida que introduz normas de conduta específicas (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), voltadas à aprendizagem (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), à criatividade (HU et al., 2018) e à colaboração estratégica (ZHOU; BU; JIA, 2022), que facilitam a introdução de novas práticas, em um círculo virtuoso.

Deste modo, esta investigação representa uma oportunidade ao campo da administração que é carente do aprofundamento de uma temática que gera valor agregado às organizações, com subsequente impacto na sustentação de uma vantagem competitiva junto ao negócio. Adicionalmente, este estudo representa um ineditismo à medida que se debruça sobre a cultura de humildade organizacional, concentrando-se na criação de um modelo de maturidade cultural que serve de ponto de apoio e bússola orientativa, com seus estágios, construtos e indicadores para a adoção objetiva de práticas de humildade organizacional, um tema caro a um

universo corporativo mutável, dinâmico, complexo e muitas vezes às voltas com escândalos corporativos.

Este projeto avança apoiando-se primariamente em uma revisão de literatura centrada no fenômeno da cultura organizacional e da humildade nas organizações que é apresentada na sequência.

## 2

### Revisão bibliográfica

A revisão de literatura sobre a temática da cultura organizacional foi realizada na tentativa de gerar um entendimento comum sobre o assunto, assim como servir de suporte para justificar temas específicos da literatura (ROWLEY; SLACK, 2004) como o de se poder compreender a cultura de uma organização a partir de seus valores declarados, entender a relevância do acesso às práticas culturais a partir da alta liderança da organização, e captar os modelos de maturidade cultural disponíveis na literatura. Neste sentido, foram garimpadas obras com relação direta à temática fim junto ao *Google Scholar*, da mesma forma que foram selecionados livros e artigos por intermédio do *Web of Science (WoS) Index* da Thomson-Reuters, o banco de dados de citações amplamente usado em revisões de literatura, devido à sua abrangente cobertura de publicações de ciências sociais (MOST; CONEJO; CUNNINGHAM, 2018; NEUHAUS; DANIEL, 2008). Foram trazidos à colação todos os livros e artigos da base *WoS* disponíveis nas áreas de pesquisa em *Business e Management*, domínios naturais desta investigação. A seleção das referências considerou a palavra-chave *organizational culture*, ou *cultural value*, ou *cultural maturity* no campo *topic*, que delimita a busca no título, resumo e palavras-chave, assim como a escolha considerou aspectos associados à relevância da obra à esta pesquisa. Critérios de alerta foram lançados na base de dados *WoS* a fim de assegurar o acompanhamento de novas publicações.

Já a construção do referencial teórico voltado ao fenômeno da humildade foi ancorada principalmente em um estudo bibliométrico endereçado sob os preceitos propostos por Zupic e Cater (2015), cuja escolha tática de compilação bibliográfica é tida como oportuna ao estudo de fenômenos pouco explorados no universo da pesquisa acadêmica (VAN ECK, N. J.; WALTMAN, 2010). Seguindo a mesma lógica procedimental aplicada à revisão de literatura da temática de cultura organizacional, os dados bibliométricos foram compilados por meio do *Web of Science (WoS) Index* da Thomson-Reuters. Considerando o caráter multidisciplinar

do construto investigado e o escopo deste estudo estar centrado no fenômeno da humildade nas organizações, foram trazidos à colação todos os periódicos da base WoS, disponíveis nas áreas de pesquisa em *Business* e *Management*, domínios naturais desta investigação, como já destacado. A seleção das obras considerou a palavra-chave *humility* ou *humble* no campo *topic*, que então delimita a busca no título, resumo e palavras-chave. O detalhamento dos resultados do estudo bibliométrico, bem como os indicadores da atividade científica – enfoque na produtividade, medindo volume de produção e impacto – e os indicadores relacionais – atenção às interações que se dão na comunidade científica e suas múltiplas associações e relações – são apresentados no trabalho de Cuenca et al. (2022a) e será objeto de explanação neste presente capítulo.

Ainda no campo do fenômeno da humildade, buscas adicionais e complementares junto ao *Google Scholar* também foram realizadas. Adicionalmente, a obra *Humildade nas Organizações*, de Tomei et al. (2022) e que condensa um conjunto de referências e de conceitos associados à temática da humildade, também serviu de suporte para o detalhamento do referencial teórico que neste capítulo será apresentado.

A partir deste percurso, a revisão bibliográfica sobre a humildade nas organizações identificou linhas temáticas específicas que compõem a estrutura intelectual dos estudos de humildade nas organizações. Da mesma forma, uma revisão da literatura acerca da cultura organizacional tanto revelou espectros específicos do papel dos valores culturais nas condutas cotidianas, quanto balizou a identificação de aspectos relevantes da maturidade de uma cultura organizacional, sendo que ambas temáticas revisitadas – humildade nas organizações e maturidade cultural - são chave nesta presente investigação.

Assim, e à luz do objetivo principal deste estudo, um quadro teórico de referência é criado e apresentado em 5 blocos temáticos: (i) papel do valor na cultura organizacional, (ii) humildade nas organizações, (iii) comportamentos e culturas de humildade, (iv) modelos e escalas para mensurar a humildade e (v) maturidade cultural. A Figura 1 detalha a visão temática do quadro teórico desta pesquisa.

Figura 1- Visão temática do quadro teórico de referência



Fonte: elaborada pelo autor

## 2.1. Papel do valor na cultura organizacional

A cultura organizacional é um ativo intangível das organizações (KAUPP, 2018), vista como um conjunto de valores compartilhados que produzem normas de comportamento (STEIBER; ALÃNGE, 2016; ZHENG et al., 2019) que passam a ter aceitação substancial no enfrentamento dos desafios, moldando as atitudes (KRAJCSÁK, 2018), enraizando-se (HOFSTEDE, 1990) e replicando-se (TRAN, 2017). O exame dos significados de cultura organizacional pode sinalizar uma concepção mais difusa de seu conceito, o que não impede de se identificar na literatura certo consenso com relação ao fato de que os valores constituem um importante componente da cultura organizacional, tanto a partir da obra seminal de Hofstede (1991) quanto em trabalhos mais recentes que expõem esta concordância (ABREU-CRUZ et al., 2019; BÜSCHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013; DIANA et al., 2021; MICHAILOVA; HUTCHINGS, 2006) e que, em suas essências, revelam que a cultura organizacional traduz uma percepção compartilhada de um sistema de valores aferido pelos membros de uma empresa. Segundo Xenikou e Furnham (2022), a cultura de uma organização pode ser vista como um conjunto de pressupostos compartilhados que influenciam o comportamento dentro da empresa, definindo o que constitui comportamento correto em cenários específicos e, neste sentido, a própria dinâmica interna da organização (BESLEY; PERSSON, 2022; SCHEIN, 2010).

Os valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa da cultura organizacional (BOURNE; JENKINS, 2013; KNAFO; ROCCAS; SAGIV, 2011; ZANDER; JONSEN; MOCKAITIS, 2016) à medida que explicam o que a organização representa, em que acredita e, portanto, guiam o comportamento e as decisões organizacionais (MALBAŠIĆ, I.; REY, C.; POTOČAN, 2015) e ainda se tornam práticas realistas no contexto organizacional

(ZHENG et al., 2019). São inúmeros os conceitos de valores corporativos, com destaque para: (i) base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles (MICHAILOVA; HUTCHINGS, 2006); (ii) princípios ou crenças que motivam os modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa (TAMAYO, 2007); e (iii) pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para o comportamento diário dos membros (BHARGAVA, S.; MATHUR, 2002; MALBAŠIĆ, I.; REY, C.; POTOČAN, 2015). Assim, em uma visão mais utilitária, os valores mantidos pelos membros da organização os ajudam a desenvolver certos filtros de criação de sentido e processo de construção de significado (DE LONG; FAHEY, 2000).

Ancorando-se nestes conceitos depreende-se que a organização reflete um conjunto de valores que se predispõe a adotar e implementar, compondo o conteúdo de sua cultura organizacional (KRAJCSÁK, 2018; SERGIU, 2015), sendo que a cultura se torna forte quando os valores essenciais da organização são intensamente mantidos, amplamente compartilhados entre os membros e recorrentemente difundidos pela liderança (AFFES; AFFES, 2022; HAMZAGIĆ, 2018; TOMEI; RUSSO, 2014), o que por si se revela ser um grande desafio às práticas organizacionais (BAVIK, 2016), em particular quando diante de um fenômeno subjetivo, como o aqui investigado, e ainda considerando a ausência de modelos de medida de cultura de humildade organizacional que possam decodificar e simplificar seu significado.

Há um consenso na literatura de gestão sobre o papel da liderança na formação e consolidação de uma cultura organizacional (XENIKOU; FURNHAM, 2022). Inicialmente a ideia é amparada pelo trabalho de Pettigrew (1979), que destaca que a maioria das soluções culturais em organizações se originam dos fundadores – os primeiros líderes das organizações. O expoente deste entendimento hegemônico é Schein (2010), com sua obra seminal “*Organizational Culture and Leadership*”. A crença de que a liderança das empresas define a cultura organizacional torna-se amplificada a partir desse trabalho, destacando que a relação entre liderança e cultura representa uma interação contínua, na qual o líder molda a cultura e é remodelado pela cultura resultante da liderança. O estudo empírico de Giritli et al. (2013) reforça este vínculo à medida que líderes de organizações com distintas culturas organizacionais tendem a adotar estilos de liderança associados às específicas culturas.

Neste sentido, a liderança das organizações incorpora e transmite a cultura organizacional aos seus membros (HARTOG; DICKSON, 2018), sendo que são os comportamentos destes membros que sinalizam as características essenciais da cultura organizacional (ALI et al., 2017). Neste sentido, a cultura é fomentada por políticas, processos, rotinas e práticas alimentadas pela liderança da organização, influenciando a forma como os membros pensam e agem, bem como a forma como a empresa opera suas estratégias e relações (CAMERON, 2010; DUTTON; SONENSHEIN, 2009), dinâmica que se aplica à cultura de humildade. Adicionalmente, segundo Schein (2015), os líderes – observados como sendo gerentes do primeiro e segundo nível hierárquico - são vistos como membros representativos de uma organização, à medida que (i) estão juntos há tempo suficiente para compartilhar problemas significativos, (ii) têm oportunidades de resolver esses problemas e observar os efeitos de suas soluções, e (iii) recebem novos membros.

Por fim, como já apontado no capítulo Introdução, embora a associação entre cultura e valores corporativos seja difundida no campo da administração, são poucos os estudos que examinam o valor cultural da humildade como elemento de uma cultura organizacional, com destaque para o trabalho de Cuenca e Tomei (2022), que examina um estudo de caso acerca do alinhamento cultural entre o valor humildade declarado pela liderança e o efetivamente praticado pelos membros, com a implicação que a adoção de comportamentos de humildade pela liderança tende a reforçar o alinhamento cultural em torno da humildade – na acepção do compartilhamento de valores - dando sustentação aos valores essenciais da cultura da empresa.

Uma vez apresentado o arcabouço da literatura no que concerne ao papel do valor na cultura organizacional, colocando luz no papel da liderança na difusão dos valores culturais, segue-se para uma revisão da literatura do fenômeno da humildade, abarcando inicialmente aspectos da humildade nas organizações, seguindo para a apresentação de comportamentos e cultura de humildade, e, por fim, migrando para o destaque dos modelos e as escalas para mensurar a humildade.

## **2.2. Humildade nas organizações**

Na tentativa de facilitar a compreensão da temática da humildade no espectro organizacional, esta parte está dividida em 2 frentes: (i) compreendendo os significados de humildade; e (ii) explorando o fenômeno da humildade nas organizações.

### **2.2.1. Compreendendo os significados de humildade**

A palavra humildade vem do latim *humilitas*, cuja tradução nos remete à terra que permanece abaixo de cada indivíduo e, portanto, algo fundamental (ARGANDONA, 2015; WORTHINGTON, E. L.; DAVIS; HOOK, 2017). Com raízes históricas e religiosas, o significado de humildade vem da tradição estoica grega e dos ensinamentos do budismo e do taoísmo (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Embora os primeiros filósofos gregos considerassem a humildade uma virtude, uma excelência de comportamento, uma capacidade, um poder e um modo de ser (CAMERON; WINN, 2012), em geral, a humildade não era primordial na tradição grega, uma vez que se supunha que os indivíduos deveriam estar conscientes de suas limitações pessoais, e, portanto, o lugar da humildade nos assuntos humanos seria óbvio, e, assim, tal capacidade era considerada um ponto de partida para a vida virtuosa, e não um fim em si mesmo (SANDAGE; HILL, 2001).

Na era moderna, tanto filósofos quanto cientistas sociais passaram a sugerir com destaque que a humildade seria uma construção mais complexa do que às vezes se acreditaria (COMTE-SPONVILLE, 2001). Os significados de humildade geralmente estão associados a um quadro negativo de atributos, vinculando-a à baixa autoestima e à humilhação (TANGNEY, 2000), muito em função da similaridade da origem semântica tanto do termo humildade quanto da palavra humilhação. Dentro do cristianismo, humilhar-se está associado ao ato de submissão, despojamento e resignação em prol da vontade de Deus (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022). Declinando para uma compreensão que transcenda o espectro religioso, o conceito de humilhação está ligado a uma ação prepotente que se propõem a destruir a autoestima alheia, levando a abusos, assédios, injustiças e degradação, em função da impotência da pessoa humilhada diante da crença de juízo negativo alheio (TANGNEY; STUEWIG; MASHEK, 2007). Tais práticas de

humilhação não envolvem a humildade, de modo que compreendê-las suporta o entendimento de que atitudes de humilhação estão dissociadas de comportamentos de humildade.

O estudo de Arjoon e Rambocs (2019) dá conta de que as virtudes geralmente são adquiridas por meio da educação e dos hábitos, e propõem 2 exercícios para incentivar a aprendizagem da humildade, implicando que, como resultante das experiências, uma das maneiras mais eficazes de adquirir humildade seja por meio da humilhação, uma vez que esta última fornece o espelho psicológico para a compreensão de situações desafiadoras ou deficientes – e neste sentido humilhantes - sob uma ótica de reconhecimento e aceitação das imperfeições, melhorando o autoconhecimento de forças e fraquezas pessoais. Contudo, por mais que a humilhação seja uma prática para se alcançar a humildade, o significado desta última é distinto do de humilhação (TANGNEY; STUEWIG; MASHEK, 2007).

Embora o termo humildade tenha perdido seu brilho na era moderna por conta de sua possível conotação indigna e associação à baixa autoestima (TANGNEY, 2000), recentemente novas teorias passaram a retratar a humildade como uma força e um talento (ARGANDONA, 2015). Neste veio, a grande parte dos pesquisadores sociais começa a examinar a humildade como uma forma de virtude ou força pessoal, conforme originalmente se depreendia dos escritos religiosos (CASEY, 2001; MURRAY, 2001). Vale observar a proposição de Means et al. (1990) ao sinalizarem que a humildade implica: (i) boa vontade de admitir as próprias falhas; (ii) reconhecimento de que não se consegue controlar todos os encontros e ambientes sociais; (iii) uma atitude de paciência e gentileza com outras pessoas; e (iv) um senso de empatia com os outros.

Vários autores têm associado a humildade a práticas mais precisas de olhar para si, à consciência dos próprios pontos fortes e fracos, e à compaixão no olhar para os outros: (i) Roberts e Cleveland (2017) associam a humildade à falta de preocupação com uma posição social; (ii) Sandage (1999) usa o termo ego-humildade para se referir ao desejo de reconhecer as próprias forças e encarar as limitações; (iii) Emmons e McCullough (2003), assim como Tangney et al. (2007), destacam a autoaceitação, a compreensão das próprias imperfeições e a abertura a novas ideias como traduções da humildade; (iv) Landrum (2011), Exline et al. (2004), Vera e Rodriguez-Lopes (2004) e Owens et al. (2013) apontam como sinalizadores da humildade uma disposição e busca voluntária para reconhecer os

próprios erros, um desejo de aprender e também de buscar *feedbacks* para melhoria; por fim, (v) Nielsen et al. (2010) ressaltam que a humildade induz a um engajamento ativo nas relações com os outros e na consideração de um todo maior, para além de si próprio.

Na esteira da evolução de construção de significados, para os autores contemporâneos a humildade é considerada como uma aceção ética (JENNINGS et al., 2005) e moral nos indivíduos (MURRAY, 2001), como destacado no capítulo Introdução, não envolvendo, de fato, a auto-humilhação e tampouco a autoestima excessivamente positiva, apresentando-se em três dimensões conectadas e distintas: a autoconsciência, a abertura aos outros e a transcendência de si para os outros, alinhando a humildade com um ego saudável ao olhar a si mesmo não como melhor ou pior do que ao olhar os outros (MORRIS; BROTHERRIDGE; URBANSKI, 2005). Nesse sentido, a humildade revela uma avaliação realista dos pontos fortes e fracos de uma pessoa – sem superestimar nem subestimar (EMMONS, 2000) e uma maior sensibilidade humana a si mesmo e às relações com os outros, refletindo o desejo de se adquirir uma consciência sofisticada de forças, bem como de fraquezas, em uma ligação mais voltada ao outro (NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010; OU et al., 2014). A humildade apresenta mais que um ser modesto, mostrando também um ser consciente de suas imperfeições, aberto a novas ideias, holístico e apreciativo (TANGNEY, 2000), podendo representar um traço humano positivo, que é ao mesmo tempo estável e duradouro, baseado em uma percepção própria de que algo maior do que o próprio “*eu*” exista (OU et al., 2014).

As pessoas humildes possuem uma capacidade de autorregulação que as protege contra o excesso e promove tendências pró-sociais (JANKOWSKI; SANDAGE; HILL, 2013; OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011) que mitigam vícios humanos como a arrogância, o auto engrandecimento e o orgulho (PETERSON; SELIGMAN, 2004). Da mesma forma, são pessoas menos influenciáveis, menos manipuláveis e manipuladoras e ainda menos extremistas. Assim, sob uma ótica concisa, ser humilde significa ter uma visão fundada de si mesmo enquanto pessoa e dos outros que a rodeiam (REGO et al., 2019) e também reconhecer tanto as forças e as limitações pessoais, não procurando superestimar e subestimar os próprios pontos fortes (NIELSEN; MARRONE, 2018), tratando-se, pois, da virtude da temperança (PETERSON; SELIGMAN, 2004).

A fim de facilitar a compreensão das principais definições de humildade, o Quadro 1 apresenta, em ordem cronológica, uma sintética compilação de significados, a partir dos trabalhos de autores mais contemporâneos e mais representativos acerca deste espectro.

*Quadro 1- Principais definições de humildade e seus autores*

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
“Humildade é a capacidade de manter seus talentos e realizações em perspectiva.”	Richards (1992)
“Humildade não é autodepreciação ou acreditar que você não tem valor. Humildade representa sabedoria. É saber que você foi criado com talentos e habilidades especiais para compartilhar com o mundo. Humildade é saber que você é inteligente, mas não sabe tudo. É aceitar que você tem poder pessoal, mas não é onipotente. Inerente à humildade reside uma mente aberta e receptiva.”	Templeton (1997)
“Embora a humildade seja muitas vezes equiparada à baixa autoestima, a humildade parece ser uma fonte de força humana. Humildade é a avaliação realista dos pontos fortes e fracos de uma pessoa – sem superestimar nem subestimar. Ser humilde não é ter uma opinião baixa de si mesmo, é ter uma opinião correta de si mesmo.”	Emmons (2000)
“Avaliação precisa de suas habilidades e realizações - não baixa autoestima ou auto depreciação; capacidade de reconhecer os próprios erros, imperfeições, lacunas no conhecimento e limitações, muitas vezes em relação a alguém com um poder superior; abertura a novas ideias, informações contraditórias e conselhos; manter suas habilidades e realizações – seu lugar no mundo – vistas em perspectiva; ver a si próprio como apenas uma pessoa no esquema maior das coisas; autofoco relativamente baixo, um certo esquecimento de si mesmo, ao mesmo tempo em que reconhece que é apenas parte do universo maior; apreciação do valor de todas as coisas, bem como das muitas maneiras diferentes pelas quais as pessoas e as coisas podem contribuir para o mundo.”	Tangney (2000)
“A humildade é a mais alta virtude da criatura, e a raiz de toda virtude.”	Murray (2001)
“Indivíduos humildes veem quem são e o que fazem em termos simples e sem verniz, em vez de pensarem muito alto ou altivamente sobre si mesmos. E essa orientação despreziosa e terrena impede que indivíduos humildes se empolguem com suas conquistas.”	Kupfer (2003)
“A humildade envolve uma vontade não defensiva de ver a si mesmo com precisão, incluindo pontos fortes e limitações. Indivíduos humildes não distorcerão intencionalmente informações para defender, reparar ou verificar sua própria imagem. Para as pessoas humildes, não deve haver pressão para a auto importância e nenhuma necessidade ardente de se ver - ou de se apresentar - como sendo melhores do que realmente são. Ademais, não devem estar interessadas em dominar os outros para receber direitos ou elevar seu próprio <i>status</i> .”	Peterson e Seligman (2004)
“A humildade é antes de tudo um conhecimento importante de si mesmo e de autoavaliação que serve para controlar as chamadas do orgulho alimentadas pela busca do conhecimento.”	Button (2005)
“A humildade é central para a vida humana porque é por meio da atitude humilde que nos aproximamos mais plenamente de nossa verdadeira condição de criaturas dependentes dos outros. É em termos de humildade que expressamos a compreensão de que não estamos sozinhos, ou estamos por nosso próprio esforço, mas vivemos por meio dos sacrifícios e bondades dos outros.”	Wirzba (2008)
“Humildade é uma qualidade pessoal desejável que reflete a vontade de se entender - identidades, pontos fortes, limitações - combinada com perspectiva das relações do “eu” com outros, ou seja, uma perspectiva de que não se é o centro do universo.”	Nielsen et al. (2010)

"Humildade é uma orientação de desenvolvimento que está associada a: (i) capacidade de se autoavaliar com precisão, (ii) ver os outros de modo apreciativo, e (iii) aprender a partir dos outros, estando aberto a novas ideias, <i>feedbacks</i> e conselhos."	Owens et al. (2011)
"A humildade é uma virtude em uma constelação de virtudes que pode levar a uma vida significativa e gratificante, bem como ser um trunfo para a prática ética e eficaz do trabalho social."	Bibus (2015)
"Humildade é a ausência dos vícios do orgulho: inflação desenfreada do valor, controle, direito, honra, dignidade e bondade consigo próprio e com qualquer grupo interno intimamente identificado com si, com uma concomitante deflação destas qualidades nos outros e nos grupos externos vistos como diferentes de si."	Roberts e Cleveland (2017)
"A humildade possui 3 características centrais: (i) consciência precisa de si mesmo, incluindo suas limitações, (ii) honestidade na autoapresentação, e (iii) orientação para os outros em vez de para si próprio."	Worthington et al. (2017)
"A humildade é uma virtude, uma inclinação humana para sentir, pensar e agir de maneira que expresse excelência moral e contribua para o bem comum".	Newstead et al. (2018)

Fonte: elaborado pelo autor

De modo a assegurar uma ampla compreensão do significado de humildade, cabe explorar outros significados de temáticas que possam ajudar no entendimento dos comportamentos de humildade.

Um dos construtos que auxilia a compreensão da humildade é a modéstia, considerada como uma qualidade ou estado de ser despretensioso na avaliação de habilidades ou realizações (RIDGE; INGRAM, 2014). Neste sentido, a pessoa se vê com graduação intermediária, e não com um grau muito positivo ou muito negativo em atributos pessoais-chave, como traços de personalidade, habilidades, aparência física e comportamento social (EXLINE; GEYER, 2004). Uma pessoa modesta é suscetível a acreditar favoravelmente em fatos sobre si mesma de forma moderada, e é suscetível a se comportar de maneiras moderadamente confiantes (SEDIKIDES; GREGG; HART, 2007). Embora modéstia e humildade tenham proximidades de significados, Peterson e Seligman (2004) indicam que a humildade é vista como um núcleo pessoal interior que desenvolve um autoconhecimento e um retrato precisos, enquanto a modéstia serve como uma virtude social na qual se modera a autoprojeção, o que inclui a minimização de crenças pessoais para ser socialmente aceitável, fazendo com que a conexão entre humildade e modéstia fortaleça a busca de uma visão moderada ou precisa de si mesmo (TANGNEY, 2000). Depreende-se, pois, que a humildade autêntica leva à modéstia, mas essa modéstia pode não refletir a verdadeira humildade, tanto em função de que as pessoas humildes mantêm uma perspectiva equilibrada interna, sem procurar sub

ou super-representar o “*eu*” (MORRIS; BROTHERIDGE; URBANSKI, 2005), quanto em função de que as pessoas modestas adotam tão somente percepções externas e sociais de si mesmo (OU; WALDMAN; PETERSON, 2018), sem necessariamente alcançar um estado de humildade.

Ainda no campo de distintos construtos que suportam a compreensão dos comportamentos de humildade, estudos validam empiricamente a associação entre o conceito de humildade e os de generosidade e gratidão (EXLINE; HILL, 2012; LA TAILLE, 2000; LABOUFF et al., 2012; SIQUEIRA, F., FREITAS, 2018). Generosidade é a virtude de dar ao outro, doando alguma coisa que eventualmente poderá fazer falta, sem a garantia de retribuição (COMTE-SPONVILLE, 2000), incorporando ao mesmo tempo uma abertura para o outro e uma desapropriação de si mesmo, e, é nesse movimento, entrosando o “*eu*” e o “*outro*”, que são constituídas as relações interpessoais (DIPROSE, 2002).

Segundo Bonnie e De Waal (2004), a gratidão possui elementos-chave que ocorrem de forma cíclica: (i) deve gerar um sentimento positivo no beneficiário, não apenas em relação ao benefício, mas também em relação ao benfeitor; (ii) o benefício tem que ser dado de forma livre e gratuita; e (iii) o beneficiário deve sentir uma dívida psicológica em relação ao benfeitor e achar que deve retribuir a ação benevolente quando houver a oportunidade. Neste sentido, a gratidão e a generosidade são conceitualmente recíprocas uma vez que a gratidão é uma resposta virtuosa à generosidade percebida, e o benfeitor idealmente generoso é gratificado pela resposta agradecida. A pessoa grata – a beneficiária - é generosa em se sentir grata e sua generosidade é evidenciada no retorno livre, franco e feliz de um sinal da benevolência e do dom da pessoa benfeitora.

A gratidão e a humildade estão ligadas à medida que a primeira é uma emoção focada no outro – e, de fato, no elogio ao outro (ALGOE; GABLE; MAISEL, 2010), e, como tal, requer inerentemente o reconhecimento da influência positiva de outras pessoas na vida de alguém, o que naturalmente diminui o foco em si mesmo e, assim, aumenta a humildade (CHANCELLOR; LYUBOMIRSKY, 2013). A gratidão está intimamente ligada à generosidade, uma vez que é o reconhecimento de uma dívida, ensejando um sentimento direcionado ao outro, percebendo na generosidade do outro a causa de uma satisfação que pode ser retribuída (LA TAILLE, 2000). Depreende-se, pois, que a ocorrência da gratidão implica a existência da humildade na pessoa beneficiada, que opta por reconhecer

no outro a responsabilidade pela doação recebida, em vez de um olhar somente para si mesmo (COMTE-SPONVILLE, 2000). Já Bonnie e De Waal (2004), por sua vez, enfatizam que a humildade também deve estar presente na pessoa benfeitora generosa, já que a gratidão se origina em uma relação entre pessoas e, por isso, deve ser considerada tanto do ponto de vista daquela benfeitora generosa quanto daquela beneficiária recebedora.

Assim, a gratidão está relacionada à humildade por favorecer o reconhecimento de que um indivíduo não pode ser o que ele é na vida sem a contribuição dos outros (EMMONS, 2007) e, no seu turno, a generosidade se associa à humildade à medida que traduz uma característica alocêntrica, sem a presença da autoinflação e da autoimportância – preocupação com a vaidade, com querer a adulação, com garantir privilégios (CAMPBELL; FOSTER, 2007; DOVER, 1994).

Seguindo no exercício de se explorar a compreensão do significado de humildade, é possível explorar o construto da honestidade, validada pelo estudo de Ashton et al. (2014), que por sua vez demonstra que a qualidade da honestidade pode ser identificada a partir de conceitos combinados de sinceridade, justiça, ostentação e modéstia. Honestidade é um traço básico de personalidade que representa a qualidade humana de ser justo e genuíno junto aos outros, expressando cooperação mesmo diante de situações em que exista a alternativa da exploração sem retaliação (LEE; ASHTON, 2004). A honestidade é uma virtude que não admite relatividade e, diante de cenários complexos da vida diária, é cotidianamente posta à prova, pois se aumentam as vulnerabilidades pessoais diante das facilidades mundanas de se tirar maior proveito de oportunidades em que agindo com honestidade seria difícil conseguir (ARIELY, 2012). Portanto, é o exercício da humildade, acompanhado pelo da honestidade, que permite a assunção da própria vulnerabilidade e das próprias limitações, instando maior consciência das consequências das ações pessoais, aumentando o nível de honestidade-humildade (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022). Adicionalmente, considerando que a humildade implica um maior autoconhecimento a fim de reconhecer melhor as próprias limitações (PETERSON; SELIGMAN, 2004), uma maior compreensão das próprias emoções amplia a capacidade para se fazer julgamentos mais precisos sobre a mentira e a honestidade dos outros, em benefício de vantagens sociais

importantes (SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., BOBIK, C., COSTON, T. D., GREESON, C., JEDLICKA, C., RHODES, E., WENDORF, 2001).

Um ulterior construto que contribui para a compreensão da humildade é a autenticidade, compreendida como uma certa honestidade pessoal ao se agir de acordo com a verdadeira natureza do “*eu*” (AVOLIO, 2009) – que resulta diferente da honestidade social detalhada anteriormente. O construto de autenticidade concorre à compreensão de significados da humildade à medida que esta última sustenta a coerência com os próprios valores e preferências, sem falsidades ou agradamentos sociais desconectados com o próprio “*eu*”, em um claro exercício de autenticidade (OWENS; HEKMAN, 2012), com efeito positivo no bem-estar psicológico (WOOD et al., 2008).

Ainda na tentativa de ampliar a compreensão do significado de humildade, cabe registro o construto da confiança, traduzido por ser uma expectativa positiva de que o outro não agirá de modo oportunista, e refletindo uma convicção geral de que as pessoas provavelmente serão autênticas, íntegras, sinceras, cooperativas, benevolentes e verdadeiras, e ainda agirão com base em intenções benignas (ACAR-BURKAY; FENNIS; WARLOP, 2014; SIMPSON, 2007). A confiança mostra a disposição da pessoa em aceitar um estado de dependência em relação a outro indivíduo que tem o poder de prejudicar ou de ajudar tal pessoa (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007), já que opera um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade e a dependência com base em expectativas positivas das intenções do outro (EVANS; KRUEGER, 2016).

A fim de fomentar um melhor entendimento do significado de confiança e sua relação com a humildade, cabe a descrição de 10 construtos que compõem o conceito de confiança (LANZ; TOMEI, 2014), bem como a explicitação de suas respectivas ligações com a humildade:

(i) credibilidade: significa que uma pessoa acredita e aposta que o outro será favorável aos seus objetivos e expectativas, mesmo que não se tenha nenhuma forma de assegurar que isto ocorrerá (Schutte et al., 2001); a humildade projeta nos outros a pró-sociabilidade e a confiabilidade, levando a expectativas positivas sobre os outros, com efeito benéfico na sustentação da confiança (THIELMANN; HILBIG, 2015);

(ii) lealdade: significa ter preceitos que dizem respeito à honra, à decência, à responsabilidade e probidade, sendo associada a uma questão moral (TZAFRIR;

HAREL, 2002); a humildade, por estimular a boa vontade de admitir as próprias falhas e o reconhecimento de que não se consegue controlar todos os encontros e ambientes sociais (MEANS et al., 1990), propicia um estado de decência e moralidade nas relações (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022), sintonizando-se à confiança;

(iii) benevolência: significa ter atenção e abertura ao outro, demonstrada por meio de intenções, motivos, objetivos e valores compartilhados, reforçando o comprometimento (CLARK; PAYNE, 1997); a humildade liberta o egocentrismo, facilitando as abordagens junto ao outro (DAVIS et al., 2016), com efeito na criação de redes de confiança;

(iv) compromisso: significa a obrigação, formal ou informal, de realizar determinada tarefa ou agir de certa maneira, sendo que a palavra tem peso relevante na manutenção das promessas (SIMPSON, 2007); a humildade insta a capacidade de pedir ajuda e receber esse cuidado por parte do outro, sem diminuir a autoestima, o que proporciona trocas relacionais de compromisso e solidariedade, reforçando os laços de confiança (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022);

(v) transparência: significa a clareza e a exatidão no compartilhamento de informações, bem como a disponibilidade para a interação e comunicação (KENWORTHY; JONES, 2009); a humildade enseja a franqueza sobre as próprias limitações e a assunção de responsabilidade pelas ações pessoais, abrindo espaço para interações de boa vontade e com total compreensão dos seus riscos, de modo que ao se ter uma expectativa centrada na transparência aumenta-se a confiança, em detrimento do medo diante das interações (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018);

(vi) integridade: significa a aderência a determinado conjunto de normas, comumente aceitas como justas e corretas, denotando-se convicção e consistência (CLARK; PAYNE, 1997); a humildade é um músculo moral na busca da integridade (MURRAY, 2001), favorecendo as relações de confiança;

(vii) vulnerabilidade: significa correr risco, ficando exposto às vicissitudes do outro (MAYO, 2015); a humildade ajuda a assumir as próprias limitações, favorecendo a aceitação da falibilidade, a conscientização das consequências das próprias ações, o compartilhamento dos medos e das inseguranças, e inibindo o receio do julgamento dos outros, uma vez que não há a preocupação de ganhar ou perder, o que estimula a aproximação das pessoas (BROWN, 2021; BROWN;

CHOPRA; SCHIRALDI, 2013; WORTHINGTON; DAVIS; HOOK, 2017); neste sentido, tanto a confiança quanto a humildade impõem uma situação de vulnerabilidade como uma força e não como uma fraqueza;

(viii) dependência: significa uma expectativa positiva em relação ao outro, dependendo, assim, de laços e relações sociais que embasem essas percepções (WIRZBA, 2008); a humildade apoia o ato de se reconhecer a dependência do outro, gerando a consciência de que não se está só e fomentando consistentes relações de confiança (EMMONS, 2007; SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007);

(ix) reciprocidade: significa um vínculo de interação que cria um círculo de segurança, estimulando uma proteção nas relações interpessoais (ACARBURKAY; FENNIS; WARLOP, 2014; SINEK, 2019); a humildade permite que se reconheçam as experiências positivas dos outros (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), sendo que essa abertura relacional é propícia à formação de apegos (JOHNSON, 2008), estimulando as interações sob regime de confiança;

(x) cooperação: significa uma vontade de uma pessoa ou grupo se relacionar com outro, na crença de que as ações do outro serão benéficas ao invés de prejudiciais, mesmo que isso não possa ser garantido (SIMPSON, 2007); a humildade cria uma genuína propensão à confiança por estimular maior cooperação nos relacionamentos, tornando-os mais agradáveis de se conduzir e menos defensivos, viabilizando maior aceitação das pessoas em grupos sociais (GOTTMAN, 2011; THIELMANN; HILBIG, 2015).

Ampliando as alternativas de compreensão da humildade a partir de outras temáticas, depara-se com o construto da aprendizagem à medida que humildade é uma virtude associada à capacidade de aprender a partir dos outros, em um exercício de abertura ao novo (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011). O aprendizado individual é um processo pessoal de instrução e que implica realizar coisas pensando em suas consequências e imaginando seus resultados (MORIN, 1996). O aprendizado em grupo cria uma perspectiva sinérgica e contínua, de modo que o conhecimento conjunto é integrado aos esquemas de significados individuais e tal dinâmica se torna habitual (KASL; MARSICK; DECHANT, 1997). Já o aprendizado organizacional prescinde da autoconfiança individual e de uma visão de confiança e compromisso entre os diferentes indivíduos, e entre estes e a

organização, de forma que o aprender a aprender ocorre de modo coletivo, gerando benefícios concretos para a organização (KOFMAN; SENGE, 1993).

As três dimensões de aprendizagem – nível individual, grupal e organizacional – estão intimamente associadas à humildade, conforme se depreende a partir de alguns estudos: (i) associação de indivíduos humildes ao desejo de aprender e crescer, de modo que a humildade torna as pessoas melhores aprendizes (MORRIS; BROTHERIDGE; URBANSKI, 2005; OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013; WIRZBA, 2008); (ii) a humildade está fortemente associada à curiosidade, à capacidade de reflexão e à mente aberta (KRUMREI-MANCUSO et al., 2020); (iii) a humildade é inerente ao processo de educação, e necessária para o crescimento e amadurecimento pessoal (KUPFER, 2003); (iv) a humildade é fundamental para promover o envolvimento no processo de aprendizagem e obter novos conhecimentos, pois o reconhecimento das próprias limitações ajuda na percepção de que se tem algo a aprender (ROWATT et al., 2006). Neste sentido, a humildade enseja um “*espírito mais ensinável*”, favorecendo a receptividade do *feedback* (LIAO; SHAW; CHE, 2023; ORSMOND; MERRY, 2013; PITT; NORTON, 2016; TANGNEY, 2000), inferindo-se um efeito positivo na aprendizagem.

Adicionalmente, outros estudos se interessam por associar a humildade e a aprendizagem, destacando que as equipes bem-sucedidas precisam de humildade e de entendimento das forças e fraquezas de seus membros para desenvolverem uma cultura psicologicamente segura que favoreça o erro como instrumento de aprendizagem (EDMONDSON, 2011, 2016; SCHEIN, 2013), pois os membros de equipes humildes têm mais espaço para dizer o que não sabem, para assumir seus erros, para pedir ajuda aos outros, e para manter a abertura necessária para novas ideias (CROSSMAN; DOSHI, 2015; ZAWODNIAK, 2010).

Por fim, nesta associação entre a humildade e a aprendizagem, cabe registrar que a própria humildade: (i) contribui para o incremento do domínio pessoal com a prática da autoconsciência precisa (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013), (ii) permite a aprendizagem em grupo e a flexibilização de modelos mentais, com a abertura a novas formas de pensar e ideias alternativas dos outros (OWENS; HEKMAN, 2016), e ainda (iii) favorece objetivos e visões comuns com o compartilhamento de conhecimento entre os membros das empresas (ANAND; WALSH; MOFFETT, 2019).

Ainda no campo de se apoiar em distintos significados que suportem a compreensão da humildade chega-se aos construtos da arrogância e do narcisismo, que são, de certa forma, antíteses de uma atitude de humildade. A arrogância é tida como um egoísmo ou orgulho excessivo que impede a percepção ou novo endereçamento de falhas (CAMPBELL; FOSTER, 2007; DOVER, 1994), uma vez que concentra o exame de perspectivas na própria pessoa e muito acima das perspectivas dos outros (DE BRUIN, 2013; SCHEIN, 2016). A arrogância traduz a crença convicta de que se é mais sábio ou melhor que os outros, funcionando como o oposto da humildade (TEMPLETON, 1997). Há na literatura, contudo, uma compreensão indicativa de que a humildade possa não ser o oposto direto da arrogância, mas uma força poderosa de equilíbrio entre os dois extremos indesejáveis de arrogância e deferência (HOOK et al., 2013; KRUMREIMANCUSO; ROUSE, 2016; MEAGHER et al., 2015). Neste sentido, a humildade funciona como uma medida central entre a arrogância extrema e a autoestima baixa (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004).

O narcisismo, por sua vez, é tido como um interesse excessivo em si mesmo ou um egocentrismo extremo e motiva o desejo de domínio nas relações interpessoais, projetando um sentimento de excepcionalidade com direito à admiração (FOSTER; BRUNELL, 2018). Não obstante, a presença da humildade conjugada ao narcisismo evidencia trazer certa temperança ao preceito egóico (OWENS; WALLACE; WALDMAN, 2015).

Se por um lado, a humildade enseja a avaliação a si mesmo e dos outros em perspectiva, buscando *feedbacks*, reconhecendo erros e compartilhando reconhecimentos, pessoas narcisistas rejeitam o *feedback* negativo, atribuindo resultados favoráveis a si mesmos e resultados desfavoráveis a outros, enquanto que pessoas arrogantes esperam que outras pessoas a si se submetam, e tendem a considerar suas próprias preocupações mais importantes do que os interesses de outras pessoas (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022). Deste modo, é importante registrar que a falta de arrogância ou narcisismo não equivale à presença de humildade, pois embora os narcisistas e os arrogantes exibam padrões de grandiosidade, uma forte necessidade de admiração e falta de empatia, os seus opostos não incluem necessariamente uma visão de que exista algo maior do que o “eu” (ZHANG H. et al., 2017).

O Quadro 2 apresenta uma fotografia dos construtos aqui descritos e os principais autores que exploram a essência de seus significados, cujos conteúdos auxiliam a compreensão do significado de humildade.

*Quadro 2 - Construtos que suportam a compreensão do significado de humildade*

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>
Modéstia	Ridge e Ingram (2014)
Generosidade	Comte-Sponville (2000)
Gratidão	Bonnie e De Waal (2004)
Honestidade	Ashton et al. (2014)
Autenticidade	Avolio (2009)
Confiança	Schoorman et al. (2007)
Credibilidade	Schutte et al. (2001)
Lealdade	Tzafrir e Harel (2002)
Benevolência	M. C. Clark e Payne (1997)
Compromisso	Simpson (2007)
Transparência	Kenworthy e Jones (2009)
Integridade	M. C. Clark e Payne (1997)
Vulnerabilidade	Mayo (2015)
Dependência	Wirzba (2008)
Reciprocidade	Acar-Burkay et al. (2014)
Cooperação	Simpson (2007)
Aprendizagem	F. Kofman e Senge (1993)
Humilhação	Tangney et al. (2007)
Arrogância	W. K. Campbell e Foster (2007)
Narcisismo	Foster e Brunell (2018)

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez tendo contribuído para a compreensão da complexa e difusa teia de significados de humildade, esta parte referente à temática da humildade nas organizações encaminha-se para explorar, em maior profundidade, o fenômeno da humildade dentro do campo organizacional.

### **2.2.2.**

#### **Explorando o fenômeno da humildade nas organizações**

A humildade não era um requisito importante para o sucesso das organizações desde a Revolução Industrial e até o início dos anos 2000, a considerar o baixo interesse de publicações sobre a temática nesse campo naquele período (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022a). No entanto, por volta da virada do século XXI, a humildade começa a se destacar como uma característica valiosa das lideranças (COLLINS, 2001; ETZIONI, 1989; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), sendo que esta importância na esfera organizacional fora motivada como uma contrapartida a líderes narcisistas e arrogantes que não conseguiram evitar que erros éticos, desastres financeiros, sociais e ambientais destruíssem seus negócios

(LINDORFF; JONSON, 2013; LOCKHART; MCKEE; DONNELLY, 2017). Nessa virada de século a liderança organizacional passava a ser criticada justamente pela sua falta de humildade, em contraposição ao enorme sucesso reverenciado pela aplicação de estratégias que combinavam altas taxas de lucratividade com cortes grandiosos da folha de pagamentos (KOUZES; POSNER, 1990), de modo que atributos como o narcisismo e a arrogância estavam sendo postos à prova. Depreende-se, pois, que o orgulho e o egocentrismo verificados até então passaram a ser confrontados pela evidência de que a humildade negligenciada pela liderança era um enorme risco organizacional (GLENNIE, 2009; NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010). O orgulho excessivo leva à raiva à medida que tal liderança se vê confrontada ou desassistida em suas necessidades, sendo que a chave para a resolução bem sucedida da raiva gerencial destrutiva reside na humildade, cujo atributo detém a opção de neutralizar a raiva desmedida (BACHKIROV, 2023).

Os primeiros estudos sobre a humildade no campo organizacional ganham repercussão na primeira década dos anos 2000 a partir: (i) dos treinamentos empresariais sobre humildade na liderança, baseados principalmente nos trabalhos de Collins (2001), Avolio e Locke (2002), Harvey e Pauwels (2004) e Hernez-Broome e Hughes (2004); e (ii) das matérias na Harvard Business Review repercutindo a humildade como competência fundamental para executivos, e divulgando os resultados de pesquisas que identificam a humildade como um traço positivo de líderes (EXLINE; GEYER, 2004; MORRIS; BROTHERIDGE; URBANSKI, 2005) e fator de vantagem competitiva (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004). A importância de líderes humildes começa a ser introduzida em debates empresariais e acadêmicos, alcançando o auge na pioneira apresentação da tese de Bradley P. Owens, em 2009, sobre humildade, na reunião anual da *Academy of Management* (OWENS et al., 2019; OWENS; HEKMAN, 2016). No mesmo momento, cresce na comunidade empresarial a crescente importância da humildade nas organizações na esteira do surgimento daqueles inúmeros escândalos corporativos – mencionados no capítulo Introdução - que evidenciaram a importância de se ter lideranças mais éticas, preocupadas com as necessidades dos liderados, e nas quais o líder pudesse ser percebido como credível, focado e confiante (YUKL, 2013).

Compreender, de forma mais cartesiana, a evolução e penetração do fenômeno da humildade no campo organizacional a partir da literatura acadêmica

disponível é desafiador à medida que os trabalhos de revisões de literatura sobre a humildade nas organizações são raros, de múltiplos espectros e começaram a se apresentar ao campo, de modo mais consistente, a partir dos últimos 10 anos (ARGANDONA, 2015, 2017; CHIU; HUANG; HUNG, 2012; FROSTENSON, 2016; MCELROY-HELTZEL et al., 2019; MORRIS; BROTHERIDGE; URBANSKI, 2005; NIELSEN; MARRONE, 2018; OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011; WALLACE; CHIU; OWENS, 2016). De modo geral, estes artigos de revisão de literatura voltada ao campo organizacional apresentam a humildade: (i) como traços de autoconsciência, abertura e transcendência, em um momento inicial, (ii) postulada como uma virtude, em momento posterior, (iii) evoluindo para a criação de comportamentos observáveis e medidas que conservem em seu núcleo suas principais características, e (iv) fincando-se no apontamento de atributos e comportamentos do líder, em uma perspectiva organizacional. Contudo, tais revisões deixam espaço para se evidenciar uma estrutura intelectual dos estudos da humildade dentro do campo organizacional que pudesse facilitar a exploração do fenômeno no seio das organizações.

Não obstante ao fato que os estudos sobre o tema humildade possuem raízes históricas e são multidisciplinares (FROSTENSON, 2016), como já referenciado, o recente trabalho bibliométrico de Cuenca et al. (2022a) revela que a importância da humildade na gestão tem sido fundamentada a partir de 3 grandes linhas de pesquisa que sugerem embasar uma estrutura intelectual dos estudos da humildade nas organizações: (i) conceitos, antecedentes e atributos organizacionais, (ii) métodos e escalas, e (iii) questões comportamentais, sendo que os aspectos dos atributos organizacionais e das questões comportamentais são mais centrais ao campo, expressando maior interesse e referência, enquanto que os conceitos, antecedentes e aspectos de métodos e escalas ocupam espaço periférico e de suporte à literatura do fenômeno, sustentando característica de impulso e apoio às pesquisas do campo organizacional. Neste sentido, o exame destas linhas de pesquisa sugere que 3 abordagens de investigação tendem a sintetizar a estrutura intelectual do estudo da humildade nas organizações: (i) abordagem conceitual, em que se busca explorar as definições de humildade nas organizações, (ii) abordagem metodológica, com escalas de medição da humildade no contexto organizacional, e (iii) abordagem funcional, na qual se aborda o papel que a humildade desempenha

no comportamento organizacional. O detalhamento desta estrutura intelectual pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura intelectual da humildade nas organizações, segundo Cuenca et al. (2022a)

ABORDAGEM	ESCOPO	CONTEÚDO TEMÁTICO
<b>1. Conceitual</b>	Conceitos, antecedentes e atributos organizacionais – definições de humildade nas organizações.	Estudos <b>teóricos</b> da evolução conceitual da humildade e suas implicações no contexto organizacional.
<b>2. Metodológica</b>	Medidas e escalas – medição da humildade no contexto organizacional.	Pesquisas <b>conceituais</b> acerca dos métodos e escalas de medida associadas ao comportamento organizacional com aplicação no campo.
<b>3. Funcional</b>	Questões comportamentais – papel da humildade no comportamento organizacional.	Investigações <b>empíricas</b> sobre o papel da humildade e seu efeito nas dimensões do comportamento organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor

Uma análise mais detalhada da produção de conhecimento do campo sinalizada pelo trabalho de Cuenca et al. (2022a), a partir das linhas temáticas evidenciadas, aponta uma densidade autoral fincada principalmente em Bradley P. Owens (afiliado à State University of New York) e também em Amy Y. Ou (afiliada à NUS, National University of Singapore Business School), cujas obras estão presentes em todas as frentes temáticas que caracterizam a estrutura intelectual do campo, ancorando as pesquisas mais recentes desse domínio.

O estudo de Cuenca et al. (2022a) revela ainda que as 3 abordagens da estrutura intelectual da humildade, e no ordenamento apresentado no Quadro 3, foram evoluindo ao longo dos últimos 20 anos, indicando que, de partida, a construção do conceito de humildade nas organizações apoia-se principalmente no trabalho de Tangney (2000) e ganha espectro organizacional nos trabalhos de Vera e Rodriguez-Lopez (2004), de Morris et al. (2005), e também de Nielsen et al. (2010). A partir daí, apoiando-se em trabalhos sobre os vieses dos métodos de pesquisa acerca do comportamento organizacional, como o de Podsakoff et al. (2003), a investigação sobre a humildade nas organizações mira o campo e encontra eco prático principalmente nos estudos empíricos encabeçados por Owens, apresentado em 2012 e 2013, e por Ou, apresentado em 2014 – obras referenciadas mais à frente - que se debruçam acerca do papel da humildade nas questões afeitas ao comportamento organizacional.

A introdução do conceito de Humildade Expressa, de Owens et al. (2012; 2013) representa um marco das pesquisas sobre humildade nas organizações à medida que se passa a focar os comportamentos que podem ser efetivamente observados por outros, deixando de lado os aspectos intrapessoais da humildade, representados pelas cognições e emoções. Os autores criam uma escala de medida e definem indicadores de comportamentos de humildade expressos dentro do ambiente organizacional com base na tríade virtuosa de comportamentos: (i) a vontade de se ver com precisão, (ii) a apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros, e, (iii) a abertura para aprender e estar aberto ao *feedback* e às novas ideias dos outros (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011).

A associação entre os comportamentos de humildade e a figura do líder, representado na figura do CEO, ganha densidade a partir do trabalho de Ou et al. (2014) que propõe 6 características para o CEO humilde: (1) capacidade de aceitar que há algo maior que o próprio “*eu*”; (2) autoconsciência, (3) abertura ao feedback, (4) valorização dos outros, (5) baixo foco em si mesmo e (6) busca auto transcendente.

Já o estudo de Oc et al. (2015) é revelador à medida que se esmera por ampliar a compreensão observável da humildade ao identificar diferenciações comportamentais acerca da humildade em culturas asiáticas, contemplando um modelo com dimensões para além das categorias da humildade expressa e que representam uma compreensão mais ampliada dos comportamentos de humildade do líder a partir do alinhamento com filosofias tradicionais e eticamente fundamentadas. Neste sentido, recebem destaques dimensões como a modéstia, a benevolência, a empatia, o respeito e a intenção de ensinar por meio do exercício da mentoria e do *coaching*. A pesquisa recente de Upadhyay e Singh (2023) destaca o papel da humildade em facilitar práticas de mentoria reversa entre líderes e seguidores, uma vez que exorta uma atmosfera de aprendizagem mútua e desenvolvimento, com impacto na redução do *turnover* dos seguidores. Neste veio, o estudo de Scheuer et al. (2023) indica a relevância do papel da humildade na transferência de conhecimento bem-sucedida entre trabalhadores mais jovens e mais velhos no espectro organizacional com efeito na volatilidade do emprego.

Adicionais estudos empíricos que então se apresentam ao campo (ALI et al., 2020; CARNEVALE, J. B.; HUANG, L.; PATERSON, 2019; LI et al., 2020; OU et al., 2014, 2017; OWENS; HEKMAN, 2016; OWENS; ROWATT; WILKINS,

2011; PATERSON et al., 2023; PENG et al., 2020; REGO et al., 2017, 2019, 2022; REGO; CUNHA; SIMPSON, 2018) fornecem suporte para se considerar a humildade como uma qualidade positiva e eficaz para os indivíduos, equipes e organizações (NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010), dando atenção ao efeito que a humildade proporciona acerca de distintos espectros do comportamento organizacional.

O Quadro 4 resume os principais trabalhos de humildade na literatura organizacional, de ordem empírica ou teórica, incluindo os de revisão de literatura, que são centrais ao campo em termos de representatividade, publicados neste século, e descritos por ordem cronológica com os seus respectivos objetivos.

*Quadro 4 - Principais publicações sobre humildade nas organizações*

<b>Referências</b>	<b>Objetivo do trabalho</b>
Tangney (2000)	Trazer uma visão mais positiva da humildade, em contraponto às visões mais indignas até então consideradas, destacando que a humildade apresenta mais que um ser modesto, sendo também um ser consciente de suas imperfeições, aberto a novas ideias, holístico e apreciativo. A obra abre caminho para a exploração do fenômeno e suas respectivas implicações.
Collins (2001)	Introduzir o conceito de Líder Nível 5, após pesquisa ao longo de 5 anos com lideranças empresariais, caracterizando o líder 5 como: indivíduo que combina extrema humildade pessoal com intensa vontade profissional, voltando sua ambição não para si mas para sua organização.
Vera e Rodriguez-Lopez (2004)	Propor uma tipologia para explicar a relação entre a humildade do CEO e o desempenho organizacional partindo da premissa de que quanto mais humilde for o CEO, maior a propensão da liderança demonstrar comportamentos colaborativos, compartilhando informação, tomando decisões conjuntas e desenvolvendo uma visão compartilhada.
Morris, et al. (2005)	Explorar o nexos potencial entre humildade e liderança, oferecendo uma conceitualização precisa do fenômeno da humildade, identificando os traços preditores, bem como apresentando comportamentos de liderança específicos que são, provavelmente, os resultados de altos níveis de humildade.
Nielsen et al. (2010)	Avançar, por meio de um estudo teórico, na identificação dos comportamentos eficazes e no efetivo papel da humildade na liderança carismática socializada, considerando que a humildade impede o autofoco excessivo e permite uma compreensão de si mesmo, atuando em perspectiva sobre os relacionamentos com os outros, com efeito organizacional.
Owens, et al. (2011)	Discutir as raízes históricas, o significado e os antecedentes da humildade; acenar para o virtuosismo comportamental da humildade; debater a crescente relevância da humildade nas organizações; destacar a pesquisa existente sobre a humildade; considerar as possíveis desvantagens da humildade nas organizações.
Owens e Heman (2012)	Desenvolver um modelo de comportamentos relacionados à liderança humilde, a partir de 55 entrevistas com líderes de vários setores, de modo a concluir que a humildade da liderança favorece o desenvolvimento dos seguidores, uma vez que suas jornadas e sentimentos de incerteza são legítimos no local de trabalho. Neste trabalho evidencia-se 3 dimensões de comportamentos de humildade: (1) vontade de ver a si mesmo com precisão; (2) apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros e (3) capacidade de aprender.
Chiu, et al. (2012)	Explorar as diferenças entre as visões de humildade ocidental e chinesa, fornecendo uma definição consolidada de humildade baseada em 6

	dimensões: mente aberta, autoconsciência, autorreflexão, cortesia, transcendência e atitude de gratidão.
Owens et al. (2013)	Desenvolver e validar uma escala de humildade expressa. Após ampla revisão de literatura, os autores constatam que embora haja uma unanimidade sobre a importância da humildade para a liderança e para a organização, as pesquisas foram represadas devido à falta de consenso na conceituação e dificuldade de mensuração dos comportamentos humildes. Esta escala de 9 itens inclui as 3 dimensões centrais do comportamento de humildade: (1) vontade de ver a si mesmo com precisão; (2) uma demonstração de apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros; e (3) capacidade de aprender.
Ou et al. (2014)	Criar e validar uma escala de humildade, a partir de uma aplicação em empresas chinesas, concluindo que CEOs humildes (i) admitem seus pontos fortes e fracos, têm autoconfiança e valorizam os pontos fortes dos outros, (ii) tornam-se uma fonte de carisma que enriquece a confiança interpessoal e organizacional, e (iii) têm valor estratégico na construção de vantagem competitiva. Assim, o estudo propõe 6 características para o CEO humilde: (1) capacidade de aceitar que há algo maior que o próprio “eu”; (2) autoconsciência, (3) abertura ao feedback, (4) valorização dos outros, (5) baixo foco em si mesmo e (6) busca auto transcendente.
Oc et al. (2015)	Identificar as 9 dimensões da liderança humilde por meio de entrevistas qualitativas: (1) ter uma visão precisa de si mesmo, (2) reconhecer os pontos fortes e conquistas dos seguidores, (3) modelar a capacidade de aprender e ser corrigível, (4) liderar pelo exemplo, (5) mostrar modéstia, (6) trabalhar em equipe para o bem coletivo, (7) demonstrar empatia e acessibilidade, (8) mostrar respeito mútuo e justiça, e (9) oferecer mentoria e <i>coaching</i> .
Argandona (2015)	Explicar os traços básicos de humildade em geral e como se manifestam na vida e na profissão do gerente; mostrar, dentro da ética das virtudes, que a humildade não é apenas um desejo pessoal, mas uma qualidade fundamental de um bom gerente e de uma boa gestão.
Frostenson (2016)	Argumentar que a humildade reflete a natureza interdependente dos negócios; contextualizar a virtude da humildade junto a aspectos econômicos, cognitivos e morais da prática empresarial, e do trabalho gerencial; vincular a perspectiva intrapessoal e intraorganizacional sobre humildade a uma perspectiva inter organizacional.
Owens e Hekman (2016)	Testar a relação entre humildade coletiva e desempenho da equipe, a partir da triangulação de 3 estudos, atestando que a humildade do líder contagia de forma homogênea e influencia o desempenho dos seguidores, propondo que tal virtude desempenha um papel estratégico nas organizações, ao considerar que a humildade coletiva prediz positivamente o desempenho organizacional, podendo ser fonte de vantagem competitiva.
Wallace et al. (2016)	Criar uma visão teórica sobre como a humildade do líder e as características dos membros da equipe promovem as condições para uma liderança compartilhada, e como a liderança compartilhada se relaciona com a eficácia da equipe.
Argandona (2017)	Determinar o papel das virtudes em geral, e da humildade em particular, quando aplicadas ao trabalho gerencial; explicar o diferencial de um gerente humilde.
Ou et al. (2017)	Reforçar os benefícios da humildade do líder e revelar que a humildade do líder aumenta a satisfação no trabalho dos subordinados e reduz sua rotatividade voluntária.
Rego et al. (2017)	Reforçar empiricamente, por meio de uma pesquisa com 82 equipes e a partir do conceito de humildade expressa, que a humildade do líder é contagiante à equipe, acrescentando ainda que o atributo reforça o capital psicológico das equipes, ampliando, desta forma, a conexão entre a humildade do líder, a humildade coletiva e o capital psicológico das equipes.
Zhang et al. (2017)	Reforçar, por meio de dois estudos com 63 CEOs, a teoria de que a humildade e o narcisismo do CEO podem interagir para aumentar a socialização e a inovação empresarial.

Nielsen e Marrone (2018)	Buscar consenso quanto às definições e conceituações sobre a humildade, especificando estratégias de medição chave e sintetizando as descobertas empíricas existentes sobre a humildade para iluminar a singularidade do construto.
Ou et al. (2018)	Explicar a relação entre a humildade do CEO e o desempenho da empresa, cujos resultados sugerem que a humildade do CEO tem implicações importantes para os processos e resultados da empresa, a partir de uma visão compartilhada entre os membros e a adoção de uma orientação estratégica ambidestra.
Anand et al. (2019)	Questionar se a humildade facilita o compartilhamento de conhecimento. Este estudo exploratório identifica várias propensões individuais que ajudam a prever situações de humildade que favorecem a troca do conhecimento entre membros da organização.
Owens et al. (2019)	Propor uma tipologia de humildade moral do líder, testado em amostras diferentes. Os autores identificam que a humildade do líder prediz a eficácia moral do seguidor.
McElroy-Heltzel et al. (2019)	Apresentar uma revisão crítica de 22 medidas de humildade, incluindo (a) medidas de levantamento de humildade geral, (b) medidas de levantamento de subdomínios de humildade, (c) medidas indiretas de humildade, e (d) medidas de estado de humildade, indicando o grau de aplicação no campo organizacional e suas respectivas forças metodológicas.
Rego et al. (2019)	Realizar 3 estudos em diferentes culturas sociais (Singapura, Portugal e China) para analisar como a humildade do líder facilita o desenvolvimento do capital psicológico da equipe, favorecendo a alocação de tarefas e o desempenho.
M. Ali et al. (2020)	Analisar empiricamente, a partir do conceito de humildade expressa, o impacto da liderança humilde no sucesso de um projeto realizado no Paquistão, versando sobre o efeito potencial heterogêneo do fenômeno, ao identificar que a humildade do líder ajuda a construir forças adaptativas entre os seguidores, avançando em contraponto aos efeitos homogêneos gerados.
Y. Li et al. (2020)	Apresentar que a humildade do CEO pode reduzir o conflito de relacionamento em equipes empreendedoras, e as suas habilidades políticas moderam a ligação entre a humildade e o conflito de relacionamento em equipes empreendedoras.
A. C. Peng et al. (2020)	Entender como e quando líderes humildes são mais efetivos, indicando que a humildade é relevante para a liderança e para o desempenho de equipe eficaz, sendo possível associar positivamente a liderança humilde e o desempenho da equipe eficaz.
Rego et al. (2022)	Explorar os micros fundamentos da improvisação no ambiente organizacional a partir do suporte do capital psicológico e de atributos de garra e humildade como estimulares de um conjunto crítico à improvisação. Os resultados dos estudos empíricos apontam que os atributos pesquisados criam um contexto positivo ao fomento do capital psicológico, ampliando a propensão ao improviso.
Hu et al. (2023)	Associar a reflexão derivada dos erros em decisões de liderança com o aumento da humildade expressa do líder, que passam a formular programas de aprendizagem e a estimular os comportamentos orientados à melhoria de suas equipes. Variados métodos são aplicados de modo a identificar que a reflexão e a aprendizagem sobre o erro credenciam a manifestação da humildade.
Paterson et al. (2023)	Associar a liderança humilde, via humildade expressa, à identidade empreendedora com efeito em um estado de prosperidade – aprendizagem e vitalidade – considerando dados coletados em pesquisa longitudinal junto a 241 colaboradores de organizações na China.
Kelemen et al. (2023)	Apresentar uma revisão abrangente da literatura sobre liderança humilde, com foco na humildade expressa pelos líderes, tendo em vista fornecer uma síntese das pesquisas existentes sobre a humildade expressa pelos líderes, identificando seus antecedentes, consequências e mecanismos subjacentes.

	O estudo evidencia que a humildade expressa pelo líder está positivamente relacionada com os resultados organizacionais.
--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Uma análise descritiva dos artigos do Quadro 4 permite elencar algumas considerações que são aqui condensadas: (i) os primeiros estudos na área se preocupam em superar os desafios de consolidar o conceito de humildade nas organizações, e passam a adotar uma visão mais positiva do construto; (ii) a identificação de um certo consenso em torno de 3 características chave do comportamento de humildade: (1) autoconsciência precisa; (2) apreciação aos outros; (3) capacidade de aprender com uma abertura para o *feedback*; (iii) a complexidade de avaliar comportamentos de humildade dá origem ao desenvolvimento e validação de uma escala de humildade expressa que se torna a base de um conjunto representativo de trabalhos empíricos; (iv) estudos de campo exploram comportamentos de humildade da liderança e os apontam como fonte de vantagem competitiva, indicando os efeitos positivos na gestão e desempenho das equipes; (v) as publicações mais recentes sobre o assunto continuam a se interessar pelo papel da humildade nas questões de comportamento organizacional, com destaque para a dimensão individual e das equipes.

Um exame adicional dos resultados do estudo bibliométrico e de revisão de literatura de Cuenca et al. (2022a) revela 2 aspetos que auxiliam a compreensão da temática da humildade nas organizações. O primeiro aspecto aponta o interesse mais recente do campo com relação à pesquisa de humildade nas organizações, sinalizando que é a partir do conceito de humildade expressa, na acepção de Owens et al. (2013), que o papel mediador e moderador dos comportamentos de humildade nas dimensões da ciência do comportamento organizacional, com enfoque no indivíduo e nas equipes, parece despertar o interesse mais recente deste campo, com o apontamento de diagnósticos, efeitos e consequências práticas às organizações. O segundo aspecto indica a categorização de 4 grandes frentes temáticas, respaldadas pelos seus autores mais referenciados, que ensejam uma visão prospectiva da humildade no campo da gestão, cujo produto pode ser observado no Quadro 5.

*Quadro 5 - Caminho de interesse da pesquisa de humildade no campo da administração*

FRETE TEMÁTICA	AUTORES
<b>1. Humildade expressa</b>	Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Morris et al. (2005), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2013), Argandona (2015), Oc et al. (2015), Frostenson (2016), Nielsen e Marrone (2018) e Anand et al. (2019).

<b>2. Humildade e CEOs</b>	Ou et al. (2014), Ou et al. (2017), Zhang et al. (2017) e Ou et al. (2018).
<b>3. Humildade e equipes</b>	Owens e Hekman (2016), Rego et al. (2017), Hu et al. (2018), Rego et al. (2018) e Rego et al. (2019).
<b>4. Humildade e comportamento organizacional</b>	Collins (2001), Chiu et al. (2012), Owens et al. (2015), J. Wang et al. (2017), L. Wang et al. (2018), Bharanitharan et al. (2019), Carnevale et al. (2019), Lin et al. (2019), Owens et al. (2019), Zapata e Hayes-Jones (2019), A. C. Peng et al. (2020), M. Ali et al. (2020), Mallen et al. (2020), Oc et al. (2020), Qin et al. (2020), Y. Li et al. (2020) e Zhong et al. (2020).

Fonte: elaborado pelo autor

O estudo de Cuenca et al. (2022a) destaca que todas as abordagens que compõem a estrutura intelectual do campo (Quadro 3) afetam, de alguma forma, as temáticas de estudo atuais (Quadro 5). No entanto, sinaliza o estudo, parece haver alguma ligação mais estreita entre algumas abordagens da estrutura intelectual e algumas frentes de investigação atuais. As obras que tratam de conceitos, antecedentes e atributos organizacionais parecem ter maior influência junto aos estudos que calibram a frente temática da humildade expressa (frente temática 1). Do mesmo modo, as obras que tratam de métodos e escalas, e também as que abordam as questões comportamentais parecem ter maior penetração junto aos trabalhos que versam acerca das frentes temáticas da humildade e *CEOs* (frente temática 2), humildade e equipes (frente temática 3) e humildade e comportamento organizacional (frente temática 4). Por fim, ainda ao examinar o interesse mais recente das pesquisas acerca da humildade nas organizações, constata-se que o campo se engaja com as questões associadas à temática do comportamento organizacional, embora, até então, ainda sejam raras as obras que se debrucem sobre o espectro da cultura organizacional (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004).

Considerando que a presente investigação descreve, neste capítulo que abraça o referencial teórico, a parte da humildade nas organizações, explorando inicialmente os significados do construto e na sequência o fenômeno da humildade dentro do espectro organizacional, segue-se para uma revisão da literatura sobre os comportamentos e práticas culturais de humildade.

### **2.3. Comportamentos e cultura de humildade**

Considerando que os estudos da humildade remontam áreas difusas, como já referenciado, é crível identificar na literatura uma intensa discussão questionando se a humildade é uma virtude ou um traço de caráter, sendo que a riqueza desta discussão é útil para a compreensão dos comportamentos de humildade vis-à-vis as suas introduções e percursos de internalizações no seio organizacional.

De forma geral, os estudos em filosofia, psicologia, e administração têm tratado a humildade como uma virtude, sob uma variedade de perspectivas (ANTONACOPOULOU, 2004; GARCIA, 2015; GRAAFLAND, 2010; KRAUSE; HAYWARD, 2015; MCCLAY, 2010; SADLER, 2006; SAMUELSON et al., 2015; SCHEIN, 2013; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004). Uma linha filosófica – de Aristóteles - acena que os traços de personalidade descrevem melhor as tendências comportamentais dos indivíduos, e sendo que os traços de caráter têm sido analisados a partir dos próprios traços de personalidade, é possível entender que os traços de caráter podem ser considerados como os fatores subjacentes que contribuem para moldar os comportamentos expressos de um indivíduo. Entretanto, outra linha filosófica – de Kant – sustenta que as virtudes se manifestam em ação e moldam os comportamentos, e neste sentido, se estabelece uma clara sobreposição entre os traços morais e as virtudes expressas como modeladores de comportamentos (DE BRUIN, 2013; TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022).

Cabe observar um estudo empírico recente de Maldonado et al. (2022) junto a CEOs que sugere que a personalidade influencia os comportamentos de humildade à medida que traços como a percepção consciente, a amabilidade e a abertura à experiência formam uma base substancial para desenvolver a humildade, fomentando comportamentos como a autoconsciência, a valorização dos outros, o altruísmo derivado do baixo foco em si mesmo, a capacidade de se tornar cada vez mais um ser voltado à aprendizagem e a constante busca por transcender-se rumo ao outro. Neste sentido, os traços de personalidade se transfiguram como agentes influenciadores de comportamentos de humildade, a despeito do fenômeno poder ser catalogado como um traço de caráter ou uma virtude.

A exposição a exemplos de humildade e a práticas que diminuem o egocentrismo e promovem a compaixão, bem como a inculcação de princípios e

virtudes relacionados à humildade, como respeito e benevolência, levariam ao desenvolvimento de uma mentalidade e, por assim dizer, a comportamentos de humildade (LEARY et al., 2017). Adicionalmente, pode-se destacar o papel da cultura social na formação de comportamentos de humildade, considerando que culturas mais individualistas (FOSTER, J. D.; CAMPBELL, W. K.; TWENGE, 2003) desencadeiam comportamentos narcisistas, com um excesso de competitividade, obsessão pela aparência e busca de atenção (TWENGE, 2006; TWENGE; CAMPBELL, 2009), em contraponto à virtude da humildade.

A despeito das discussões acerca dos fatores que influenciam a consolidação dos comportamentos de humildade – traços de caráter, traços de personalidade, virtudes expressas, exposição à exemplos, cultura social – a compreensão do comportamento de humildade considera as dimensões intrapessoal e interpessoal (DAVIS; WORTHINGTON; HOOK, 2010), e essas dimensões não são independentes e podem ser observadas de forma interligada (GREGG et al., 2008), sustentando que a humildade é praticada tanto para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento do agente, em alusão à dimensão intrapessoal, quanto para o serviço dos outros, em sintonia com a dimensão interpessoal (DAVIS et al., 2011).

O fenômeno da humildade no ambiente corporativo, em consonância com as definições conceituais apresentadas, pode ser compreendido a partir da observação de uma gama de comportamentos específicos, com destaque para:

- (i) uma prática altruísta que exalta o estar disponível e acessível, estando-se genuinamente interessado em ajudar o outro com empatia, assim como com respeito ao valor e interesse legítimo do outro (ASHTON; LEE; DE VRIES, 2014; COKE; BATSON; MCDAVIS, 1978; MALLÉN et al., 2020; MORIN, 1996; OC et al., 2015; WRIGHT et al., 2017);
- (ii) uma manifestação de paciência e gentileza com os outros (MEANS et al., 1990);
- (iii) um comportamento que permite honrar compromissos com retidão e probidade, fomentando relações de confiança (MEANS et al., 1990);
- (iv) uma atitude de transparência que estimula os membros a se comunicarem de forma clara e verdadeira à medida que se tornam interessados nas trocas de informações exatas e em relações confiáveis (CLARK; PAYNE, 1997);
- (v) uma prática de justiça ao lidar com os outros, uma vez que a cooperação dos trabalhos se dá de forma genuína e honesta (LEE; ASHTON, 2004);

(vi) uma manifestação de um desejo de aprender, de uma curiosidade e de uma busca de *feedbacks* para melhoria (EXLINE; GEYER, 2004; KRUMREI-MANCUSO et al., 2020; LANDRUM, 2011; LIAO; SHAW; CHE, 2023; OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013; REGO et al., 2017; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004);

(vii) uma manifestação de gratidão à medida que se favorece o reconhecimento de que um indivíduo não pode ser o que ele é na vida sem a contribuição dos outros (EMMONS, 2007);

(viii) uma conduta que protege contra o excesso e promove tendências pró sociais (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011) que mitigam a arrogância e o orgulho (JANKOWSKI; SANDAGE; HILL, 2013; PETERSON; SELIGMAN, 2004), assim como inibem o narcisismo (Owens et al., 2015);

(ix) um comportamento que transcende a si próprio com um enfoque junto ao outro (MALDONADO; VERA; SPANGLER, 2022; OC et al., 2015; WRIGHT et al., 2017).

O Quadro 6 resume os comportamentos de humildade observáveis à luz das concepções apresentadas.

*Quadro 6 - Comportamentos de humildade observáveis*

<b>Comportamentos de humildade</b>	<b>Autores</b>
<b>(i) uma prática altruísta</b>	Coke et al. (1978), Morin (1996), Ashton et al. (2014), Oc et al. (2015), Wright et al. (2017) e Mallén et al. (2020).
<b>(ii) uma manifestação de paciência e gentileza com os outros</b>	Means et al (1990).
<b>(iii) um comportamento que permite honrar compromissos</b>	Means et al. (1990).
<b>(iv) uma atitude de transparência</b>	M. C. Clark e Payne (1997).
<b>(v) uma prática de justiça</b>	Lee e Ashton (2004).
<b>(vi) uma manifestação de um desejo de aprender</b>	Exline e Geyer (2004), Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Landrum (2011), Owens et al. (2013), Rego et al. (2017), Krumrei-Mancuso et al. (2020) e Liao et al. (2023).
<b>(vii) uma manifestação de gratidão</b>	Bonnie e De Waal (2004), Emmons (2007) e Algoe et al. (2010).
<b>(viii) uma conduta que protege contra o excesso</b>	Peterson e Seligman (2004), Owens et al. (2011), Jankowski et al. (2013) e Owens et al. (2015).
<b>(ix) um comportamento que transcende a si próprio</b>	Oc et al. (2015), Wright et al. (2017) e Maldonado et al. (2022).

Fonte: elaborado pelo autor

Um aspecto relevante para a compreensão da humildade na organização está associado ao comportamento dos seus membros (ARGANDONA, 2017; MALDONADO; VERA; SPANGLER, 2022). Os comportamentos e práticas

cotidianas falam mais alto que as declarações formais (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), sendo que os líderes humildes manifestam uma determinação vigorosa e vontade de ferro, são destemidos diante dos desafios e demonstram uma forte vontade profissional (COLLINS, 2001). Em particular, a humildade do alto executivo evidencia cinco características: (i) autoconsciência precisa, (ii) valorização dos outros, (iii) abertura para aprender com os outros, (iv) baixo foco em si mesmo, e (v) uma orientação para servir aos outros (OU et al., 2014; OWENS; HEKMAN, 2012). Líderes humildes manifestam diferentes níveis dessas características por meio de seus comportamentos em uma fórmula pessoal de humildade única a cada indivíduo (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004).

As pesquisas para a compreensão da humildade na organização, associadas ao comportamento do líder junto aos seus seguidores (ARGANDONA, 2017; SCHEIN; SCHEIN P. A., 2018), sinalizam que:

- (i) o comportamento do líder humilde contagia a equipe (ALI et al., 2020; LI; WANG; WANG, 2022; OWENS; HEKMAN, 2016), promovendo o compartilhamento de informações e decisões em conjunto (OU; WALDMAN; PETERSON, 2018);
- (ii) os seguidores que expressam genuínos comportamentos humildes são considerados mais competentes e confiáveis pelos seus líderes (YANG; ZHANG; CHEN, 2019); (iii) a confiança dos seguidores em seus líderes tende a diminuir quando os primeiros percebem que a liderança empunha discursos e comportamentos de humildade incongruentes com suas práticas (BHARANITHARAN et al., 2019; SWAIN; KORENMAN, 2018);
- (iv) a consistência da humildade expressa fortalece a segurança psicológica das equipes (REGO et al., 2021);
- (v) a liderança humilde desempenha um papel fundamental nos relacionamentos interpessoais e nas relações de cooperação no ambiente de trabalho (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013; REGO; CUNHA; SIMPSON, 2018), no combate à exaustão emocional (WANG et al., 2018), mitigando tendências a comportamentos evasivos e ingênuos (AL HAWAMDEH, 2022), no compartilhamento de conhecimento (NGUYEN et al., 2020), no engajamento e na aprendizagem dos seguidores (NIELSEN; MARRONE, 2018; OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011; WASEEM; IQBAL; KHAN, 2023), na motivação (OWENS; HEKMAN, 2012), na capacidade de resposta (PRAYAG, 2018), na

criatividade e inovação (CHEN et al., 2021b; HU et al., 2018; LI; WANG; WANG, 2022; MALLÉN et al., 2020; WANG; LI; YIN, 2020), na resiliência (ZHU; ZHANG; SHEN, 2019), no bem-estar (ZHONG et al., 2020), na proatividade (CHEN et al., 2021a), e na capacidade de improvisação (REGO et al., 2022; VERA; CROSSAN, 2022).

Ainda nesta frente do papel fundamental da humildade a partir do comportamento do líder junto aos seus seguidores, trabalhos mais recentes apontam que a humildade: (i) fomenta a propensão ao empreendedorismo (PATERSON et al., 2023); (ii) estimula relações de confiança entre líderes e seguidores que se tornam instados à busca por *feedbacks* (LIAO; SHAW; CHE, 2023); (iii) amplia o significado percebido pelos membros de programas de responsabilidade sócio corporativa (CAO et al., 2022); (iv) mitiga a procrastinação por meio da promoção da carreira dos seguidores a partir de uma gestão personalizada, ampliando o próprio senso de significado e valor do trabalho para tais seguidores (HE; ZHANG; GUO, 2023); (v) estimula o papel de agente aliado às práticas inclusivas junto a um público minorado dentro do espectro organizacional (WARREN; SCHWAM, 2023); e (vi) aprimora a resiliência à medida que a humildade organizacional leva os líderes a restringir estrategicamente sua rede de colaboração principalmente a parceiros que compartilhem uma missão comum (WOZNYJ; STEWART; BECK, 2023). O Quadro 7 resume os predicativos de humildade da liderança e os efeitos junto aos seus seguidores.

Quadro 7 - *Predicativos da liderança humilde junto aos seguidores*

Predicativos da liderança humilde	Efeito	Autores
<b>1. Contagio</b>	Compartilhamento de informações; decisões em conjunto	Owens e Hekman (2016), M. Ali et al. (2020) e X. Wang (2020).
<b>2. Apreço</b>	Desempenho e confiança: os seguidores são considerados mais competentes e confiáveis	Yang et al. (2019).
<b>3. Prática</b>	Congruência entre discurso proferido e comportamento expresso: relações de confiança	Swain e Korenman (2018), Bharanitharan et al. (2019) e Liao et al. (2023).
<b>4. Maturidade</b>	Segurança psicológica; cooperação; compartilhamentos; engajamento; aprendizagem; motivação; capacidade de resposta; criatividade e inovação; resiliência; bem-estar, proatividade, improvisação; empreendedorismo; percepção sócio responsável; promoção de carreira; papel de agente aliado.	Owens et al. (2011), Owens e Hekman (2012), Hu et al. (2018), L. Wang et al. (2018), Nielsen e Marrone (2018), Prayag (2018), Lin et al. (2019), Zhu et al. (2019), Mallén et al. (2020), Nguyen (2020), X. Wang et al (2020), Zhong et al. (2020), H. Chen, et al (2021), L. Chen, et al.

		(2021), Rego et al. (2021), Cao et al. (2022), Hawamdech (2022), Y. Li et al. (2022), Rego et al (2022), Vera e Crossan (2022), He et al. (2023), Paterson et al. (2023), Warren e Schwam (2023) e Woznyj et al. (2023).
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa recente de Chandler et al. (2023) reforça o quanto desenhado no Quadro 7, à medida que se debruça em revisar, a partir de uma meta-análise, o vínculo entre o papel da liderança humilde junto os indivíduos, equipes e organizações, examinando um conjunto abrangente de estudos anteriores sobre liderança humilde e combinando os resultados para obter uma visão geral dos efeitos dessa abordagem de liderança. Este estudo sinaliza que a presença de líderes humildes está relacionada a maior engajamento dos colaboradores, maior satisfação no trabalho, melhor desempenho das equipes e um clima organizacional mais positivo, além de indicar possíveis benefícios nos resultados financeiros das organizações. Sugere-se que este cenário se torna viável em função de que a liderança humilde promove a confiança e a colaboração nas equipes, estimula o aprendizado e a inovação, além de facilitar a construção de relacionamentos positivos entre líderes e seguidores. Já a igualmente recente pesquisa de Lehmann et al. (2023) expõe os efeitos da humildade junto a colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, indicando que a humildade expressa nos relacionamentos se associa ao desempenho organizacional a partir de uma segurança psicológica presente nas relações interpessoais.

Adicionais pesquisas fortalecem o papel do líder humilde e seu efeito junto a aspectos estratégicos da organização perante o seu entorno, ao destacarem que a humildade estimula a proatividade na prestação de serviços dos membros junto ao ambiente externo (PENG, 2002) e melhora a colaboração estratégica entre diferentes organizações (ZHOU; BU; JIA, 2022). Reforçando esta associação entre o papel do líder humilde e a estratégia organizacional, recorda-se o estudo de Ou et al. (2018) – já referenciado no Quadro 4 – que sinaliza que CEOs humildes tendem a promover uma cultura de trabalho mais colaborativa, aberta e orientada para o aprendizado, contribuindo para melhores resultados organizacionais e indicando que a humildade pode ser uma característica valiosa para os líderes no mundo dos negócios.

Com um recorte mais específico e novo, a recente pesquisa de Mello (2023) detalha a importância de comportamentos de humildade no exercício da expatriação em contextos internacionais, à medida que a humildade suporta a aprendizagem, a integração, o respeito às diferenças contextuais e facilita a adaptação com efeito positivo junto ao alcance dos desafios intrínsecos à liderança em missão de expatriação.

Em trilha oposta aos efeitos positivos, comportamentos de humildade podem ser vistos como sinais de fraqueza e insegurança, trazendo certa hesitação em tomadas de decisão e morosidade no avançamento de questões cotidianas, em particular diante de contextos altamente competitivos, que enfoquem a individualidade, e que inspirem a abrasividade e a agressividade de seus líderes (ABBAS; WU, 2021; OU; WALDMAN; PETERSON, 2018; ZAPATA; HAYES-JONES, 2019). O recente estudo de Chandler et al. (2022) pondera que os comportamentos de humildade da liderança impactam a formação de faixas de preço e valoração das organizações em processo de IPO à medida que a percepção de uma liderança eficaz e capacidade de negociação é negativamente afetada pelas práticas de humildade. Interessado em evidenciar que os benefícios da humildade do líder podem ser superestimados à medida que se ignora os seus custos potenciais, o estudo de Qin et al. (2021) revela que a baixa humildade percebida pelos seguidores, quando comparada à de seus líderes, pode ensejar certo afeto negativo dos seguidores para com seus líderes, com impacto na adoção de comportamentos contraproducentes à atividade e menor interesse à cidadania organizacional dos próprios seguidores. Na esteira dos efeitos negativos, o estudo de Bahmannia et al. (2023) sinaliza que a humildade do líder em excesso – *feedback* positivo recorrente, reconhecimentos frequentes, elogios constantes, por exemplo - provoca um sentimento de orgulho junto ao seguidor, que tende a se sentir envaidecido, competente e preparado, despertando, por sua vez um "*direito psicológico*" neste seguidor que o remete a redução de seu comportamento de cidadania organizacional. Adicionalmente, o estudo de H. Chen et al. (2023) aponta que a humildade excessiva do líder pode ser vista pelos seguidores como uma manifestação de covardia e inferioridade, e quando esta percepção tende a ameaçar seu *status* de liderança, este líder pode se envolver em comportamentos abusivos de supervisão junto aos seus seguidores, atitudes moderadas somente a partir da própria capacidade de regulação cognitiva desse líder.

Percebe-se no campo investigativo da gestão um aumento da quantidade de artigos que buscam apresentar os efeitos negativos da humildade do líder junto aos seguidores, com especial atenção aos comportamentos de cidadania organizacional. A despeito deste recorte, os comportamentos de humildade do líder ainda continuam a trazer efeitos positivos às práticas virtuosas dos membros das organizações (HASSAN et al., 2023).

Deixando o enfoque do papel do líder e examinando o enfoque organizacional, o trabalho de Vera e Rodriguez-Lopes (2004) destaca que as práticas organizacionais da humildade são fonte de vantagem competitiva pois concedem às organizações mais liberdade para aceitar erros e falhas, espaço para novas ideias que não sejam censuradas ou silenciadas, e ainda um contexto corporativo participativo, no qual os membros se sentem confiantes em compartilhar seus pontos de vista. Da mesma forma, este mesmo estudo sustenta que a humildade organizacional é função de três práticas de disseminação organizacional: (i) dos líderes estratégicos, (ii) dos membros individuais, e (iii) da ênfase na cultura, sistemas, procedimentos e estruturas da empresa.

Evidencia-se que há uma variedade de estudos que fornecem suporte para se considerar majoritariamente a humildade como uma qualidade positiva e eficaz para os indivíduos, equipes e organizações (NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010), como já acenado anteriormente, de forma que a humildade resulta não ser apenas uma característica individual, dos líderes ou membros, mas também das próprias organizações, permitindo a introdução do conceito de cultura organizacional de humildade (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). A pesquisa empírica de Maldonado et al. (2018), que parece ser única sobre a temática humildade voltada à dimensão organizacional, sintetiza os fatores que descrevem as normas de conduta de uma cultura organizacional de humildade: (i) autoavaliação e conscientização precisas, (ii) tolerância a erros, (iii) transparência e honestidade, (iv) abertura, (v) desenvolvimento do colaborador, e (vi) reconhecimento do colaborador, reforçando que apenas a presença integrada e sistêmica de todas esses pressupostos é que atesta uma cultura de humildade nas organizações. O Quadro 8 apresenta as normas de uma cultura de humildade organizacional, com suas características e significado, segundo Maldonado et al. (2018), que afirmam que uma organização que tenha apenas uma ou duas das dimensões características de uma cultura de humildade

elencadas não necessariamente pode ser rotulada como uma organização com uma cultura de humildade.

Quadro 8 - Normas de conduta de uma cultura de humildade organizacional, segundo Maldonado et al. (2018)

ID	NORMAS DE CONDUTA	SIGNIFICADO
1	Autoavaliação e conscientização precisas	Muitas empresas caem na armadilha de exagerar seus pontos fortes e subestimar suas fraquezas, o que pode levar a más decisões gerenciais e até a falhas organizacionais. Uma precisa norma de conscientização refere-se à organização e a seus funcionários com avaliações claras e não tendenciosas dos pontos fortes e fracos de si mesmos e de outros.
2	Tolerância a erros	Algumas empresas buscam a perfeição e o trabalho sem erros, criando um ambiente em que os funcionários têm medo de melhorar o <i>status quo</i> porque não querem errar. Organizações com humildade toleram erros inteligentes: erros derivados de ideias novas e não de execução defeituosa, e que ajudam a garantir um aprendizado eficaz. As organizações humildes estabelecem limites e restrições mínimas para permitir que a experimentação floresça.
3	Transparência e honestidade	Muitos funcionários acham que, mantendo em segredo as operações e suas ideias, conseguem evitar “roubos” ou espionagem de colegas ou áreas. Organizações humildes tendem a ser mais transparentes e honestas, e os indivíduos tendem a ser mais francos e abertos sobre suas comunicações, ideias e limitações; os membros aceitam a responsabilidade por suas ações e não precisam esconder suas limitações e essa autoconsciência imparcial incentiva a colaboração e aprimora o aprendizado organizacional.
4	Abertura	Algumas organizações têm um viés de rejeição quando as invenções não são próprias, acreditando que sejam superiores às externas. Isso faz com que as organizações descartem ideias que não sejam familiares ou semelhantes às suas, independentemente de seu mérito, em favor do <i>status quo</i> . Uma organização humilde é aberta a novas ideias externas.
5	Desenvolvimento do colaborador	Organizações com humildade priorizam o desenvolvimento dos seus colaboradores e o aprendizado contínuo. As forças individuais são cultivadas por meio da criação e disponibilidade de oportunidades de crescimento; ao mesmo tempo, os indivíduos se apoiam para melhorar em áreas de fraqueza. As organizações humildes não se contentam com a complacência, mas se esmeram em encorajar os membros a se empenharem pela excelência.
6	Reconhecimento do colaborador	Organizações com humildade apreciam e comemoram regularmente os sucessos de seus membros, que são sinceramente celebrados e apreciados. O objetivo não é criar orgulho ou ego, mas reconhecer que todas as pessoas desempenham um papel no sucesso da organização. Há nas organizações o padrão regular de destacar os pontos fortes do seguidor e desviar elogios para os outros. Os membros são reconhecidos pelas conquistas, independentemente do <i>status</i> individual dentro da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da compreensão dos comportamentos de humildade e normas de uma cultura de humildade nas organizações, cabe avançar para o entendimento dos instrumentos estabelecidos para o acesso ao construto de humildade.

#### **2.4. Modelos e escalas para mensurar a humildade**

As definições, significados e construtos da humildade transitam sobre um fenômeno complexo (NIELSEN; MARRONE, 2018), tornando a sua aferição um dilema ainda maior. Um dos principais e frequentemente mencionados desafios na pesquisa de humildade é que, embora a humildade envolva uma autoavaliação precisa, não é confiável autoavaliar a própria humildade (EXLINE; GEYER, 2004; TANGNEY, 2000), o que resulta no que Hare (1996) cunhou de “*paradoxo da humildade moral*”, uma vez que se uma pessoa se autoavalia com precisão e é humilde, a pessoa reconhecerá sua humildade, possivelmente fazendo com que passe a se considerar melhor que os outros, o que é, na essência, o oposto da humildade. Não obstante, o método de autoavaliação é o mecanismo comumente empregado na condução dos processos de medida da humildade, uma vez que o autorrelato se torna uma alternativa útil para se medir os estados internos relevantes por meio da introspecção, alcançando algum tipo de precisão no processo de medida da humildade, o que por sua vez traz a recorrente necessidade de refinamento da mecânica de aferição (MCELROY-HELTZEL et al., 2019).

A humildade pode ser medida segundo os comportamentos, da mesma forma que outras virtudes (CAMERON; WINN, 2012), contudo, uma aferição focada em comportamentos observáveis externamente pode não considerar se efetivamente se incorre a presença de estados cognitivos, afetivos e motivacionais internalizados que atestem dada virtude medida, pois uma pessoa, por exemplo, pode se comportar generosamente sem ser realmente generosa (WRIGHT et al., 2018). Um adicional desafio é que como então a humildade pode ser medida segundo os comportamentos considerando que a exatidão de significado dos comportamentos observáveis externamente é questionável, de forma que este ponto forma coro com os dilemas de mensuração da temática (NIELSEN; MARRONE, 2018).

Assim, levando em conta o ponto do autorrelato e o ponto da exatidão de significados dos comportamentos observáveis, Tangney (2000) sinaliza que é

inviável capturar a humildade por meio do autorrelato, prática também nominada de medidas implícitas, da mesma forma que Davis et al. (2010) evidenciam suas preocupações sobre as medidas de autorrelato, apontando para uma fraca estabilidade temporal e também para os problemas com a validade dessa mecânica, uma vez que nem sempre se deixa claro o que efetivamente está sendo medido.

A dificuldade de mensuração tem levado pesquisadores a utilizarem uma grande variedade de instrumentos de medição da humildade, na tentativa de superar alguns dos desafios dessa frente. O trabalho de McElroy-Heltzel et al. (2019), a partir de uma ampla revisão bibliográfica de 1254 artigos no período de 2004 a 2017, apresenta 22 medidas de humildade, codificadas e analisadas por meio de uma metodologia comparativa de conteúdo para evidenciar o grau de confiabilidade e validade, e distribuídas em 4 grandes grupos temáticos ou tipos:

(i) 10 medidas de humildade geral, que se referem a um traço de personalidade - por exemplo o trabalho de Davis et al., (2011), que geralmente é mais estável ao longo do tempo e dos contextos, permitindo, de certa forma, uma medida mais isolada da humildade em si;

(ii) 6 medidas de pesquisa de subdomínios de humildade, que são mais suscetíveis ao contexto do que as medidas de humildade geral por considerarem as situações de diferenças culturais - por exemplo a pesquisa de Hook et al. (2013) - e de diferenças ideológicas - por exemplo o estudo de McElroy-Heltzel et al. (2014) – contextos que por vezes podem prejudicar, quando verificadas tais situações, a capacidade de alguém permanecer orientado para o outro ou avaliar objetivamente as próprias limitações de conhecimento;

(iii) 3 medidas de pesquisa indiretas de humildade, que tentam abordar as preocupações sobre o viés no autorrelato e propõem outros métodos autoadministrados - por exemplo a obra de Wright et al. (2018) - de forma a aproximar a humildade de alguém idealizado, em vez de se perguntar diretamente àquele alguém sobre a sua própria humildade; e

(iv) 3 medidas de pesquisa do estado de humildade, mais instáveis por responderem a cenários contingenciais e associadas a sentimentos pessoais - por exemplo a medida de Davis et al. (2017).

A compreensão desses instrumentos de medição da humildade auxilia no entendimento e na assimilação das características da humildade, e como de fato esses atributos podem ser rotulados aos indivíduos, dentro de um contexto organizacional.

Estimulada pelos tipos enunciados acima, esta pesquisa apresenta na sequência desta parte deste capítulo do referencial teórico, e em consonância com o perímetro desta investigação, os mais reconhecidos instrumentos de medição, também chamados academicamente de escalas de medida de humildade, seguindo a mesma tipologia proposta por McElroy-Heltzel et al. (2019), e incorporando outras medidas destacadas em estudos que recentemente foram apresentados ao campo (CHINTAKANANDA et al., 2023; NORCROSS, 2018; WRIGHT et al., 2018).

#### **(i) Medidas de pesquisa de humildade geral**

As medidas de humildade geral (i) são mais comumente empregadas em estudos de gestão, sendo que as três primeiras apresentadas na sequência são consideradas as mais fortes, com base nas evidências existentes que apoiam a validade de construto (MCELROY-HELTZEL et al., 2019).

##### **(a) Escala de humildade expressa (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013)**

Para entender melhor as dificuldades referentes à análise objetiva dos comportamentos observáveis, um aspecto chamado de dimensão interpessoal, os pesquisadores Owens et al. (2013) realizaram uma análise da literatura sobre as diferentes definições de humildade e de outros conceitos, como modéstia, narcisismo, abertura para experiências, honestidade, orientação para resultados e foco em autoavaliação. A partir dessa análise, foi apresentado o termo “*humildade expressa*”, que evidencia os comportamentos que podem ser efetivamente observados por outros.

Segundo os autores a “*humildade expressa*” surge em contextos sociais nos quais os indivíduos demonstram capacidade de se autoavaliar corretamente e compreender os próprios pontos fortes e fracos (autoconsciência), mostrar apreciação pelas forças e contribuições dos outros com abertura a novas ideias e reconhecimento do valor dos outros. Estas características da “*humildade expressa*” suportam a identificação de um comportamento de humildade, sustentando a compreensão do fenômeno nas organizações.

Os autores pesquisaram amostras de alunos de graduação, de funcionários de uma organização de serviços e de uma empresa comercial para desenvolver e validar indicadores – variáveis observáveis - para um novo instrumento de medida de humildade expressa. Numa escala *Likert* de cinco pontos, os participantes indicam

seu grau de concordância com os nove indicadores apresentados, usando uma escala de classificação de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os indicadores podem ser observados no Quadro 9, e, segundo os autores, a escala de fato enfrenta com vigor os problemas de autorrelato pois avalia a humildade por meio de observadores atentos. Os resultados evidenciaram a força metodológica desse processo de aferição, sendo que o instrumento de humildade expressa é frequentemente utilizado em estudos de gestão publicados em revistas de negócios de primeira linha, tornando-o reconhecido para o campo da administração, e parece ser a medida de escolha para estudar a humildade entre os membros da organização (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022b). Ademais, a escala demonstra confiabilidade em muitos idiomas diferentes, dentre os quais o português (KELEMEN et al., 2023).

Os autores da Escala de Humildade Expressa consideram uma visão integrada e sistêmica de todos os indicadores, a fim de associá-los à tríade de virtuosismo do comportamento de humildade (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011): (i) capacidade de ver a si mesmo com precisão, (ii) ver os outros de forma apreciativa e (iii) aprender com os outros, estando aberto a novas ideias, *feedback* e conselhos. O primeiro construto da tríade está associado aos indicadores 1, 2 e 3 da escala de humildade expressa. O segundo construto da tríade está associado aos indicadores 4, 5 e 6, e o terceiro está vinculado aos itens 7, 8 e 9 da escala de humildade expressa. Nesse sentido, a escala torna-se uma medida reflexiva que capta os três construtos da virtude de humildade. A Escala original foi expandida em mais 2 indicadores (Owens et al., 2015) no sentido de considerar a admissão do erro e a consciência das próprias forças e fraquezas como indicadores observáveis do comportamento de humildade.

Quadro 9 - Indicadores da Escala de Humildade Expressa de Owens et al. (2015; 2013)

1	O indivíduo busca ativamente feedback, mesmo que seja crítico.
1A	O indivíduo admite quando comete um erro.
2	O indivíduo admite quando não sabe fazer algo.
2A	O indivíduo tem consciência de suas próprias forças e fraquezas.
3	O indivíduo reconhece quando os outros têm mais conhecimento e habilidades.
4	O indivíduo percebe os pontos fortes de outras pessoas.
5	O indivíduo geralmente elogia os outros por seus pontos fortes.
6	O indivíduo mostra apreço por contribuições de terceiros.
7	O indivíduo está disposto a aprender com os outros.
8	O indivíduo está aberto às ideias dos outros.
9	O indivíduo está aberto ao conselho de outras pessoas.

Fonte: elaborado pelo autor

## (b) Escala de humildade relacional (DAVIS et al., 2011)

Considerando as observações de um terceiro junto a uma pessoa-alvo, os autores definem assim uma pessoa com humildade relacional: (i) é mais interpessoalmente orientada para os outros do que autofocada, marcada por uma falta de superioridade; (ii) possui a tendência de expressar emoções positivas orientadas para o outro, como por exemplo, empatia, compaixão, simpatia e amor; (iii) tem a capacidade de regular emoções auto orientadas, como orgulho ou excitação sobre as próprias realizações, de maneiras socialmente aceitáveis; e (iv) tem uma visão precisa de si mesmo – nem muito inflada e nem muito baixa.

A partir desse conceito, os autores desenvolveram uma pesquisa empírica, com 5 grandes estudos, e empregaram uma mecânica de modo que cada participante da pesquisa avaliou a humildade de todos os membros do grupo, incluindo ele mesmo. Os participantes avaliaram a humildade de um familiar indicando sua concordância com os itens apresentados e usando uma escala *Likert* de classificação de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Os resultados permitiram a criação de uma escala de medição da humildade relacional, composta de 16 indicadores dispostos sob a forma de afirmações, que enseja obter uma pontuação total e uma pontuação segregada por três construtos: (i) avaliação de humildade global; (ii) superioridade; e (iii) visão precisa de si mesmo. Adicionalmente, permitiram evidenciar que há relações fortes entre a humildade relacional e as emoções positivas, e que há relações moderadas com a empatia e as emoções negativas. O instrumento é considerado forte do ponto de vista metodológico e amplamente utilizado nos estudos sobre humildade nos relacionamentos interpessoais (MCELROY-HELTZEL et al., 2019). O recente estudo de Taylor e Ellis (2023) aplicou a Escala de Humildade Relacional de forma a cobrir lacunas da literatura na supervisão clínica, identificando que a humildade relacional modera e amplifica a relação entre supervisores clínicos. O instrumento de medição pode ser observado no Quadro 10, abaixo:

Quadro 10 - Composição da Escala de Humildade Relacional de Davis et al. (2011)

CONSTRUTO	INDICADORES
(i) humildade geral	1. O indivíduo tem um caráter humilde; 2. O indivíduo é verdadeiramente uma pessoa humilde; 3. A maioria das pessoas o consideraria uma pessoa humilde; 4. Seus amigos próximos o considerariam humilde; 5. Mesmo os estranhos o considerariam humilde.
(ii) superioridade	6. O indivíduo pensa demais em si mesmo; 7. O indivíduo tem um grande ego; 8. O indivíduo

	pensa em si mesmo como excessivamente importante; 9. Considera que certas tarefas estão abaixo de seu nível; 10. Sinto-me inferior quando estou com o indivíduo; 11. O indivíduo me parece hipócrita; 12. O indivíduo não gosta de fazer tarefas domésticas para os outros.
<b>(iii) visão precisa de si mesmo</b>	13. O indivíduo se conhece bem; 14. O indivíduo conhece seus pontos fortes; 15. O indivíduo conhece suas fraquezas; 16. O indivíduo é autoconsciente.

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe considerar que a Escala Relacional não atua sob a égide do autorrelato, evitando o paradoxo de ter pessoas relatando a própria humildade, uma vez que considera a observação de um indivíduo sobre o outro – uma pessoa-alvo, e, neste sentido, não permite que um indivíduo se autoavaleie, mas sim pede a uma pessoa que avalie um terceiro respondendo a uma questão central: “*essa pessoa é humilde?*”. Assim, uma medida direta de aferição de humildade, completada por terceiros, pode ser usada para avaliar a humildade, pelo menos dentro do contexto de um relacionamento específico. A partir da compilação das 16 respostas, quanto mais próximo da pontuação máxima - dada por 80 pontos com 5 pontos para os 16 indicadores - mais próximo de se afirmar que essa pessoa seja humilde, segundo essa escala.

(c) Escala HEXACO humildade-honestidade (LEE; ASHTON, 2004)

A HEXACO *Honesty-Humility* é um dos instrumentos mais populares de autorrelato para mensurar a humildade e inclui seis fatores que formam o anagrama HEXACO: Honestidade-Humildade (H), Emotividade (E), Extroversão (X), Amabilidade (A), Consciência (C) e Abertura à Experiência (O), com correspondência aproximada às dimensões do modelo *Big Five* de Personalidade.

Em 2014, sob a publicação de uma revisitação da pesquisa anterior, os próprios autores do instrumento revisaram o estudo e a teoria sobre as dimensões da personalidade HEXACO de Honestidade-Humildade (H), Amabilidade ou Agradabilidade (A) e Emotividade ou Emocionalidade (E), com atenção especial aos seguintes tópicos:

(i) as origens do modelo HEXACO em estudos lexicais de estrutura da personalidade e o conteúdo dos fatores H, A e E;

- (ii) a operacionalização dos fatores H, A e E no inventário de personalidade HEXACO;
- (iii) a validade de medidas de autorrelatos em instrumentos que medem o Fator H;
- (iv) a distinção teórica entre H e A;
- (v) a similaridade entre parceiros sociais em personalidade, com foco em H e A;
- (vi) até que ponto a variação de H é representada em instrumentos que avaliam o “*modelo de cinco fatores*” da personalidade; e,
- (vii) a força metodológica dos instrumentos de medida que avaliam o HEXACO.

A partir desta revisão, Lee e Ashton (2018) propuseram um novo instrumento, a *HEXACO Personality Inventory* com 4 fatores explicativos, chamados de domínios que, por sua vez, são declinados em algumas subescalas, em um total de 13 subescalas de domínios, conforme demonstrado no Quadro 11, que detalha o significado de cada subescala deste instrumento. As pontuações de cada subescala são obtidas a partir da aferição de múltiplas afirmações sob o regime de uma escala *Likert* de 5 pontos. Importante observar que muitas definições e escopos dessas escalas estão em sintonia com os termos já apresentados neste capítulo do referencial teórico, corroborando a relação do instrumento HEXACO com construtos relevantes de conceituação da humildade.

Quadro 11 - Domínios e subescalas da HEXACO de Lee e Ashton (2018)

DOMÍNIO	SUBESCALA	SIGNIFICADO
(i) <b>Honestidade-Humildade</b>	1.Sinceridade	Avalia uma tendência a ser genuína nas relações interpessoais. Os pontuadores baixos adularão os outros ou fingirão gostar deles a fim de obter favores, enquanto os pontuadores altos não estão dispostos a manipular os outros.
	2.Justiça	Avalia uma tendência a evitar fraudes e corrupção. Os marcadores baixos estão dispostos a ganhar trapaceando ou roubando, enquanto quem pontuou alto não está disposto a tirar proveito de outros indivíduos ou da sociedade em geral.
	3.Evitar a ganância	Avalia uma tendência a não se interessar em possuir riqueza ostensiva, bens de luxo e sinais de alto nível social, de <i>status</i> . Os pontuadores baixos desejam aproveitar e exibir riqueza e privilégio, enquanto os pontuadores altos não são

		especialmente motivados por fatores monetários ou considerações de <i>status</i> social.
	4. Modéstia	Avalia uma tendência de ser modesta e despreziosa. Os pontuadores baixos se consideram superiores e têm direito a privilégios que os outros não têm, enquanto os pontuadores mais altos se veem como pessoas comuns, sem qualquer pretensão de tratamento especial.
<b>(ii) Concordância</b>	5. Perdão	Avalia a disposição de sentir confiança e gostar daqueles que podem ter causado um dano. Marcadores baixos tendem a “ <i>guardar rancor</i> ” contra aqueles que os ofenderam, enquanto os pontuadores mais altos costumam estar prontos para confiar nos outros novamente e em restabelecer relações amistosas depois de terem sido maltratados.
	6. Gentileza	Avalia uma tendência a ser leve e branda nas relações com outras pessoas. Os pontuadores baixos tendem a ser críticos em suas avaliações de outros, enquanto os pontuadores altos relutam em julgar duramente os outros.
	7. Flexibilidade	Avalia a disposição de alguém de comprometer e cooperar com os outros. Os pontuadores baixos são vistos como teimosos e são dispostos a argumentar, enquanto os marcadores altos evitam argumentos e acomodam as sugestões de outras pessoas, mesmo quando isso não for razoável.
	8. Paciência	Avalia a tendência de permanecer calmo ao invés de ficar com raiva. Os marcadores baixos tendem a perder a calma rapidamente, enquanto os pontuadores altos têm um alto limiar para sentir ou expressar raiva.
<b>(iii) Emocional</b>	9. Medo	Avalia a tendência de sentir medo. Os pontuadores baixos sentem pouco medo de lesões e são relativamente fortes, corajosos e insensíveis à dor física, enquanto os marcadores altos são

		fortemente inclinados a evitar danos físicos.
	10. Ansiedade	Avalia uma tendência a se preocupar em diversos contextos. Os pontuadores baixos sentem pouco estresse em resposta a dificuldades, enquanto os pontuadores altos tendem a ficar preocupados, mesmo com problemas relativamente menores.
	11. Dependência	Avalia a necessidade de apoio emocional de outras pessoas. Os pontuadores baixos sentem-se seguros e capazes de lidar com problemas sem qualquer ajuda ou conselho, enquanto os pontuadores mais altos desejam compartilhar suas dificuldades com aqueles que fornecerão incentivos e conforto.
	12. Sentimentalismo	Avalia uma tendência a sentir fortes laços emocionais com os outros. Os marcadores baixos sentem pouca emoção ao dizer adeus ou em relação às preocupações dos outros, enquanto os pontuadores altos sentem fortes apegos emocionais e uma sensibilidade empática para os sentimentos dos outros.
<b>(iv) Intersticial</b>	13. Altruísmo	Avalia uma tendência a ser compreensiva e de coração mole com os outros. Os pontuadores altos evitam causar danos e reagir com generosidade para com os fracos, ou para os que precisam de ajuda, enquanto os pontuadores baixos não ficam chateados com a perspectiva de machucar os outros e podem ser vistos como de coração duro.

Fonte: elaborado pelo autor

A escala é muito utilizada em testes de personalidade e em investigações que não estejam interessadas em medir a humildade como um traço independente, mas apenas a sua conexão com a honestidade, com valiosas contribuições para os estudos da psicologia da personalidade (DAVIS; WORTHINGTON; HOOK, 2010) e tem servido de inspiração para recente estudo que reverbera a aplicação prática do instrumento em contextos organizacionais (ASFAR et al., 2023). À medida que

há controvérsia na associação direta da humildade à modéstia (TANGNEY, 2000), como já explorado neste capítulo, cabe atenção sobre o grau que a faceta da modéstia (subescala 4) pode efetivamente representar e pode ser tratada como medida válida de humildade, trazendo crítica à importância desse domínio como referência à medição da humildade. Em defesa deste ponto, a própria faceta modéstia (subescala 4), em particular, aparece fortemente relacionada a um indicador de ordem superior de humildade geral nos estudos apresentados por Davis et al. (2016). Não obstante a essa discussão de representatividade, de forma geral, essa Escala HEXACO apresenta forte relação positiva com outras escalas de medição da humildade, em particular com a Escala de Humildade Relacional e a Escala de Humildade Expressa, de modo que essas 3 escalas têm sido as mais utilizadas no campo da investigação empírica da humildade em função da força metodológica que representam (MCELROY-HELTZEL et al., 2019).

(d) Escala de valores em inventário de virtudes em ação (VIA): modéstia/humildade (VIA-IS) (PARK; PETERSON; SELIGMAN, 2004)

Peterson e Seligman (2004) redigiram um volume de 800 páginas sobre forças e virtudes de caráter, conhecido como Inventário de Virtudes em Ação (*Virtues in Action Inventory – VIA*), no qual destaca-se um capítulo específico dedicado à humildade e à modéstia. Os autores sugerem que o cultivo da humildade é uma possibilidade e que um ponto relevante para desenvolver a humildade é a segurança em si mesmo, ressaltando, adicionalmente, que algumas intervenções possibilitam este crescimento, exemplificando os casos de cristãos devotos que realizam tarefas domésticas como forma de favorecer o autoaprimoramento. A partir deste inventário, os autores identificam 6 construtos que fariam parte da virtude humana: (i) sabedoria; (ii) coragem; (iii) humanidade; (iv) justiça; (v) temperança; e (vi) transcendência.

Para cada um destes domínios, os autores elaboraram uma escala de medida, incluindo uma de modéstia/humildade relacionada à temperança. Depois de inúmeras críticas, este instrumento de medida foi modificado, incluindo itens de humildade que estavam relacionados a outras virtudes como perdão e prudência - VIA – IS, de Park et al. (2004). Mesmo assim, da mesma forma que a HEXACO quanto à honestidade, a VIA-IS foi criticada por não medir a humildade como um traço independente, mas apenas a sua conexão com a modéstia, uma vez que

indicadores da escala como: “*eu sou sempre humilde sobre as coisas boas que aconteceram comigo*” e “*as pessoas são atraídas por mim porque sou humilde*” são questionados devido a seu real significado como medida de valor para o fenômeno da humildade (MCELROY-HELTZEL et al., 2019).

A Escala VIA – IS oferece uma pontuação total da humildade/modéstia avaliando construtos como abertura, modéstia interpessoal, humildade global, narcisismo, neuroticismo, amabilidade, autoestima e depressão. Contudo, segundo os estudos de McElroy-Heltzel et al. (2019), os resultados das pesquisas desta escala não viabilizaram a identificação de fatores-chave que pudessem ser relevantes para a medição da humildade, não inibindo, contudo, a difusão desta escala junto ao campo, embora a maioria dos estudos empíricos que utilize a VIA-IS não esteja focado na humildade em si (DAVIS; WORTHINGTON; HOOK, 2010).

(e) Escala de diferencial semântico de humildade (ROWATT et al., 2006)

Considerando que o significado da humildade é sempre objeto de apuração e aperfeiçoamento, como já referenciado, outros pesquisadores, como Rowatt et al. (2006), passaram a pesquisar diferenciais semânticos e medidas implícitas de humildade para preencher as lacunas de mensuração da humildade. Os autores desta escala definem a humildade como uma qualidade psicológica de uma pessoa que é mais humilde, modesta, realista, de mente aberta, respeitosa com os outros, em oposição a uma pessoa ser menos arrogante, imodesta, presunçosa, de mente fechada ou egoísta.

Depois de uma investigação em que compararam as aferições dos participantes de um estudo entre si (ROWATT; OTTENBREIT; NESSELROADE, JR., K. P., CUNNINGHAM, 2002), os autores aperfeiçoaram o seu próprio modelo e apresentaram o Diferencial Semântico de Humildade (*Humility Semantic Differentials*). O instrumento foi criado como uma forma breve de validar o Teste de Associação Implícita de Humildade (IAT), dos próprios autores, que traz uma medida de pesquisa implícita, que por sua vez demanda uma associação de oposição de significados, que será detalhada na temática (iii) medidas de pesquisa indireta de humildade, logo adiante, ainda dentro desta frente do capítulo.

Na Escala de Diferencial Semântico de Humildade, com o objetivo de se mensurar a humildade em relação à arrogância, foi solicitado a cada participante

que avaliasse uma série de medidas de autorrelato de personalidade, autoconceito e bem-estar geral, com destaque para as descritas a seguir:

- (i) O *Termômetro de humildade* com um único indicador para avaliar o grau de humildade em relação à arrogância, variando de 0 (muito arrogante) a 100 (muito humilde);
- (ii) O *Diferencial Semântico de Humildade*, com 7 indicadores, em uma escala *Likert* de 7 pontos (1: discordo totalmente; 7: concordo totalmente), entre os seguintes rótulos finais: humilde - arrogante, modesto – não modesto, respeitoso - desrespeitoso, egoísta - não egocêntrico, vaidoso - não vaidoso, intolerante - tolerante, e mente fechada - mente aberta;
- (iii) O *Modelo Modesty do NEO-PI-R* (COSTA; MCCRAE, 1992) em que os pontuadores altos nessa escala tendem a ser humildes e modestos, embora não tenham necessariamente falta de autoestima ou autoconfiança; enquanto os pontuadores baixos acreditam que são superiores a outros e podem ser considerados por outros como vaidosos ou arrogantes. Os 8 indicadores deste modelo foram classificados em uma escala *Likert* de 5 pontos (1: discordo totalmente; 5: concordo totalmente);
- (iv) A escala *Humildade-Modéstia do Inventário de Virtudes em Ação – VIA-IS*, de Park et al. (2004), apresentada aqui no item (d) com 10 itens de autorrepresentação modesta e baixo autofoco, classificados em uma escala de *Likert* de 5 pontos (1: muito diferente de mim, 2: diferente de mim, 3: neutro, 4: como eu, e 5: muito parecido comigo);
- (v) O *Narcissism Personality Inventory* (RASKIN; TERRY, 1988) foi aplicado com 40 itens e mediu as tendências em direção a ideias grandiosas, exibicionismo, defensividade em resposta a críticas, sentimentos de direito, exploração e falta de empatia usando uma escala de classificação de 9 pontos;
- (vi) A *Escala de Autoestima* de 10 itens, de Rosenberg (1965), foi administrada e avaliou o grau em que alguém se considerava uma pessoa de valor usando uma escala de classificação *Likert* de 7 pontos (1: discordo totalmente; 7: concordo totalmente);
- (vii) A *Escala de Satisfação com a Vida* (DIENER et al., 1985) foi utilizado para mensurar bem-estar e felicidade subjetivos com 5 indicadores;
- (viii) O *Teste de Orientação à Vida* (SCHEIER; CARVER; BRIDGES, 1995) avaliou o grau de otimismo com 10 indicadores.

Os resultados do processo sugeriram itens diretos que foram classificados em: (i) abertura; (ii) humildade global; (iii) modéstia interpessoal; e (iv) orientação para o outro. Segundo os estudos de McElroy-Heltzel et al. (2019), a escala tem forte relação com a subescala Modéstia-Humildade da VIA-IS e fraca relação com o instrumento Modéstia NEO-PI-R e com o Teste de Associação Implícita de Humildade (IAT), e, adicionalmente, a escala não possui forte suporte metodológico para a estrutura de construtos que se predisponham a identificar indicadores para se medir a humildade em relação à arrogância.

(f) Escala de humildade de Rosemead (BOLLINGER et al., 2006)

A Escala de Humildade de Rosemead é composta de 18 indicadores de autorrelato que gera uma medida de humildade sedimentada a partir de quatro construtos: (i) visão de mundo; (ii) apreciação/reconhecimento de limitações; (iii) avaliação precisa; e (iv) baixo autofoco. A escala proporciona uma pontuação total e parcial oriunda das 4 subescalas, a partir de uma análise fatorial confirmatória (JANKOWSKI; SANDAGE; HILL, 2013). Os domínios foram codificados para avaliar os principais subdomínios de humildade, exceto modéstia interpessoal e necessidade de *status*. Segundo McElroy-Heltzel et al. (2019), apesar da validade encontrada na utilização das subescalas, a escala como um todo não teve suporte empírico, gerando uma limitação significativa na sua difusão, o que, mesmo assim, não tem restringido a utilização tanto da escala geral quanto das subescalas em pesquisas de humildade (DWIWARDANI; HILL; BOLLINGER, 2014; EXLINE; HILL, 2012).

(g) Inventário de humildade (BROWN; CHOPRA; SCHIRALDI, 2013)

O Inventário de Humildade fornece uma pontuação total e três pontuações em subescalas, a partir da codificação dos seguintes construtos: (i) abertura; (ii) orientação para os outros; (iii) admissão de erros e regulação da necessidade de *status*. Esta medida de humildade relacionou-se fortemente com gratidão, moderadamente com ansiedade e autoestima e fracamente com felicidade e desejo social. Segundo McElroy-Heltzel et al. (2019), os pontos fortes deste inventário incluem evidências relativamente melhores de estabilidade temporal do que muitas outras medidas de humildade, mas, no entanto, esta escala não apresenta forte evidência de aplicabilidade que possa suportar a validade dos significados de humildade.

(h) Escala de humildade do CEO (OU et al., 2014)

A medida de Humildade do CEO oferece seis subescalas, de forma que os construtos foram codificados como avaliando todos os subdomínios, exceto a visão precisa de si mesmo e a humildade global. A escala parte dos 9 itens da Escala de Humildade Expressa (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013), e incorpora outros 12 itens, sob a batuta de 3 subescalas: (1) baixo autofoco, (2) busca auto transcendente e (3) autoconceito transcendente, e, embora se relacione fortemente com a Escala de Humildade Expressa, apresenta baixa conexão quando associada à orientação para objetivos de aprendizagem, modéstia e narcisismo. Segundo McElroy-Heltzel et al. (2019), esta escala tem evidências adequadas que suportam a confiabilidade e a validade para a aferição da humildade, porém o instrumento recebe alertas quanto a algumas decisões atípicas no seu método estatístico de elaboração, um sinalizador que seu uso deve ser feito com cautela. Trata-se, contudo, de uma escala por vezes empregue em estudos para medir a liderança humilde como uma construção de ordem única ((KELEMEN et al., 2023).

(i) Inventário de humildade saudável (QUIROS, 2006)

Neste instrumento os construtos foram codificados como: (i) abertura; (ii) orientação para os outros; (iii) visão precisa de si mesmo; e (iv) humildade espiritual. A avaliação da humildade conta com frases como “*eu acredito em algo maior do que eu*”, “*quero conhecer meu verdadeiro eu*”, “*tenho compaixão pelos outros*” e “*desejo ajudar os outros*”. Os itens que se relacionavam fortemente com o desejo social foram removidos durante o processo de desenvolvimento da escala. Os resultados desta medida se relacionaram moderadamente com o significado espiritual da depressão e da ansiedade, e apresentaram baixa relação com a autoestima. Embora o processo de execução da construção desse instrumento tenha sido adequado, McElroy-Heltzel et.al. (2019) não recomendam o uso dessa medida até que haja evidências mais fortes da estrutura estatística e de seu efeito na validade explicativa do fenômeno da humildade.

(j) Escala de humildade em equipe (NORCROSS, 2018)

Em seu trabalho de tese junto à Benedict University, USA, o autor desenvolveu um estudo para criar uma medida de humildade de equipe, de forma a compreender como a humildade da equipe contribui para melhorar o seu desempenho

e como as equipes podem cultivar um ambiente de humildade dentro do espectro organizacional. A partir de um amplo trabalho investigativo ancorado em métodos mistos e análise fatorial exploratória o modelo indica 3 construtos representativos da humildade em equipe: (i) relacionamentos consistentes e familiares; (ii) atitude de indagação, e (iii) excelência profissional. Os resultados da pesquisa indicam que a combinação destes domínios reserva forte relação com o desempenho da equipe. O processo de condução da criação do modelo indica consistência e validade do modelo, mas considerando que o modelo é recente, depreende-se ser natural uma oportuna aplicação empírica que possa confirmar a sua efetividade como uma medida de avaliação da humildade em equipe.

(k) Escala de humildade expressa pelo líder (CHINTAKANANDA et al., 2023)

Uma nova escala de humildade voltada ao comportamento individual do líder é apresentada com base nas pesquisas indutivas de Oc et al. (2015). A escala de humildade expressa pelos líderes captura uma conceituação teoricamente mais rica de humildade expressa pelo líder à medida que vai para além da conceituação mais proeminente da literatura sobre a humildade manifesta pelo líder (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013). O instrumento traz um protuberante alinhamento com questões associadas a relatos históricos e filosóficos tradicionais da humildade, passando a refletir a ideia de que os líderes humildes consideram os interesses, necessidades e preocupações dos subordinados tão legítimos quanto os seus, e que fazem parte de um grupo maior que é mais importante do que os próprios líderes em si.

Os estudos apresentam tanto uma escala analítica de 27 itens distribuídos de forma homogênea pelos 9 construtos de humildade do modelo de Oc et al. (2015) quanto uma escala sintética de 9 itens considerando a relação de 1 item para cada construto. O trabalho abarca as seguintes contribuições: (i) instrumentalização dos 9 construtos de Oc et al. (2015) em 2 escalas que adotam uma visão mais abrangente da humildade do líder, de forma a tonificar a riqueza de significado que traduz as características de comportamentos de humildade do líder; (ii) conceituação da humildade como uma virtude para os líderes, abrindo espaço para comportamentos de transcendência e empatia, atestando empiricamente a melhoria da qualidade do relacionamento do líder com os membros e melhoria do desempenho a partir de comportamentos mais íntegros por parte do líder; (iii) criação de uma ferramenta para

que as organizações possam avaliar a humildade do líder e informar intervenções para o desenvolvimento de líderes com maior humildade dentro de seus perímetros.

As escalas foram validadas com amostras coletadas em contextos específicos, de modo que pesquisas futuras podem avaliar a confiabilidade e possibilidade de maior generalização destes instrumentos.

### **(ii) Medidas de pesquisa de subdomínios de humildade**

Estas escalas estão associadas aos conceitos de humildade intelectual (KRUMREI-MANCUSO; ROUSE, 2016; MCELROY et al., 2014), de humildade cultural (HOOK et al., 2013), e de humildade espiritual (DAVIS et al., 2010). O primeiro conceito especifica a definição de humildade intelectual, em contraponto a variedade de significados da própria humildade, como referência ao conhecimento ou à influência intelectual de alguém que tenha: (a) *insight* sobre os limites do próprio conhecimento, marcado pela abertura a novas ideias; e (b) controle da arrogância, marcada pela capacidade de expor suas ideias de forma não ofensiva e de receber ideias contrárias sem se ofender, mesmo quando confrontado com pontos de vista alternativos. Já o segundo conceito – humildade cultural - associa a humildade a uma postura interpessoal que é orientada para o outro em vez de autocentrada, caracterizada por respeito e falta de superioridade em relação especificamente à formação e à experiência cultural de uma pessoa. Por fim, o terceiro conceito – humildade espiritual - liga a humildade à consciência do espaço que uma pessoa ocupa diante de algo superior ou sagrado, a partir, inclusive, do exercício da humilhação que, por sua vez, potencializa o perdão, em estreito alinhamento à humildade.

Considerando que os conceitos de humildade intelectual e humildade cultural estão apartados do perímetro desta pesquisa, conforme destacado no capítulo inicial deste estudo, e ainda considerando que a humilhação, nesta pesquisa, está segregada do conceito de humildade, como detalhado neste presente capítulo, as escalas de subdomínios não serão aqui especificadas.

### **(iii) Medidas de pesquisa indiretas de humildade**

As escalas de medida presentes nesta estrutura temática tendem, em suas proposições, a se distanciarem do agente aferido, reduzindo a efetividade de medição, e possuem poucas evidências de confiabilidade e validade acumuladas, mesmo

considerando seu tempo de formulação, o que evidencia cautela na utilização destas medidas (MCELROY-HELTZEL et al., 2019), diminuindo aqui o entusiasmo pelo aprofundamento de seus detalhes. Não obstante, o Teste de Associação Implícita da Humildade (IAT) de Rowatt et al. (2006) será apresentado em função de sua direta relação com a Escala de Diferencial Semântico de Humildade, do próprio Rowatt et al. (2006), assim como será detalhada a nova Escala Bidimensional de Humildade, de Wright et al. (2018), em função do próprio noviciado intrínseco ao modelo.

(a) Teste de Associação Implícita da Humildade – IAT (ROWATT et al., 2006)

O Teste de Associação Implícita de Humildade - IAT é um instrumento que tenta contornar os desafios de medição de autorrelato impostos por uma gama de aferições da humildade, usando uma medida implícita em conjunto com os autorrelatos. A medida implícita utilizada pelos autores é baseada em tempos de reação para associar pessoas-alvo (por exemplo, “*eu*” ou “*outro*”) a certos atributos avaliativos (por exemplo, “*bom*” ou “*ruim*”). O teste se propõe a avaliar a força das associações automáticas entre estímulos que representam dois grupos-alvo distintos e atributos avaliativos. Uma importante suposição subjacente do IAT é que atributos mais intimamente relacionados do “*eu*” ou do “*outro*” (por exemplo, “*eu*” e “*bom*”; “*outro*” e “*mau*”) são processados mais rapidamente do que conceitos e atributos menos relacionados (por exemplo, “*eu*” e “*ruim*”; “*outro*” e “*bom*”). Em essência, quanto mais rápido uma pessoa classificar as palavras em uma categoria combinada (por exemplo, “*eu*” - “*bom*”; “*outro*” - “*ruim*”), mais forte será a associação implícita entre a pessoa e o atributo.

O IAT de Humildade depende dos tempos de reação de um indivíduo para associar atributos (por exemplo, “*humilde*”, “*arrogante*”) a si mesmo ou aos outros. Assim, como indivíduos com alta autoestima implícita associam mais rapidamente qualidades positivas do que negativas a si mesmo, espera-se que as pessoas que possuam humildade associem a si mesmas os conceitos relacionados à humildade mais rapidamente do que conceitos relacionados à arrogância. A dificuldade do IAT de falsificar ou controlar deliberadamente é uma vantagem relatada em relação aos autorrelatos.

O estudo crítico de Davis et al. (2010) destaca que a força deste instrumento IAT reside no desenho inovador de seu processo, e dado o histórico de dificuldades

de medição do construto, a humildade parece ter um ajuste perfeito para uma medida implícita. Por outro lado, o estudo pondera que o instrumento não deixa claro o que efetivamente está a se medir devido à ausência de vínculo claro com aquilo que possa ser identificado como um comportamento de humildade. Segundo o trabalho de Oc et al. (2015), a escala IAT pode ter alguma deficiência e pode não capturar totalmente todos os aspectos da humildade. Segundo McElroy-Heltzel et al. (2019), embora essa medida tenha evidências moderadas de confiabilidade quanto ao seu processo de construção metodológica, a estabilidade temporal é bastante baixa e levanta questões sobre o que a medida está avaliando (por exemplo, estado temporário ou um traço de humildade mais duradouro), e, neste sentido, a medida deve ser utilizada como um complemento a outras abordagens de medição até que haja evidências mais fortes para a penetração da validade de sua aferição.

(b) Escala Bidimensional de Humildade (WRIGHT et al., 2018)

Uma escala de humildade recente foi desenvolvida para medir duas dimensões da humildade (baixo foco próprio e alto foco nos outros) e empregar declarações que evitassem a vulnerabilidade associada às medidas de autorrelato de humildade.

Os autores desenvolveram declarações destinadas a avaliar o estado de consciência das pessoas em relação a uma “imagem maior” (Deus, cosmos, natureza), ou seja, baixo foco próprio e alto foco no outro, bem como avaliar indiretamente as atitudes das pessoas sobre a humildade, principalmente diante de situação de discordância em uma dada questão. As declarações, apresentadas no Quadro 12, que são produtos do modelo criado, estão agrupadas segundo 5 construtos e seus respectivos indicadores, e submetidas para aferição sob a lógica de modelo *Likert* de 7 pontos (1: discordo totalmente; 7: concordo totalmente). O construto “valorização da humildade” funciona como um exemplar de medida indireta de humildade.

Quadro 12 - Composição do instrumento bidimensional de humildade de Wright et al. (2018)

CONSTRUTO	INDICADORES
(i) confiança religiosa	(i) Muitas vezes me sinto humilde quando penso em um Poder Superior; (ii) Deus exige que sejamos humildes; (iii) Existe um Ser Supremo que recebe todo o crédito e a glória por nossas realizações individuais; (iv) Meu Criador trabalha através de mim em todas as minhas boas ações; (v) Eu aceito minha total dependência da graça de Deus.

<b>(ii) foco cósmico</b>	(i) Muitas vezes me vejo refletindo sobre minha pequenez diante da vastidão do universo; (ii) Costumo pensar na fragilidade da existência; (iii) Costumo pensar em quanto maior o universo é do que nosso poder de compreender; (iv) Quando olho para as estrelas à noite, muitas vezes fico profundamente humilhado; (v) Sinto admiração pelos mistérios e pelas complexidades da vida.
<b>(iii) foco ambiental</b>	(i) Os seres humanos precisam aprender a compartilhar a Terra com outras espécies; (ii) Devemos sempre tentar estar em harmonia com a mãe natureza; (iii) Costumo sentir contato com a mãe natureza; (iv) É importante, de tempos em tempos, se comunicar com a natureza; (v) Cuidar da humanidade exige que nos preocupemos com o meio ambiente.
<b>(iv) foco no outro</b>	(i) Costumo colocar os interesses dos outros acima dos meus próprios interesses; (ii) Meus amigos dizem que eu me concentro mais nos outros do que em mim; (iii) Eu sempre me vejo fazendo sacrifícios pelos outros; (iv) Minhas ações muitas vezes visam ao bem-estar dos outros; (v) Eu me preocupo com o bem-estar dos outros, às vezes mais do que com o meu próprio.
<b>(v) valorização da humildade</b>	(i) Humildade é uma virtude; (ii) Acho as pessoas humildes muito admiráveis; (iii) Muitas vezes é necessária uma boa dose de humildade; (iv) Ensinar às crianças o valor da humildade é muito importante para o seu desenvolvimento. (v) É importante sempre manter as realizações em perspectiva.

Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa contribui para alavancar a associação do construto da humildade com a empatia e a benevolência e, segundo os autores, uma das limitações mais importantes da escala é que ela foi validada com uma amostra predominantemente de indivíduos norte-americanos brancos, propondo-se que seja aplicada em outras culturas.

#### **(iv) Medidas de pesquisa do estado de humildade**

As medidas deste grupo temático estão relacionadas a um estado situacional particular - uma sensação temporária, e, neste sentido, a um estado interior profundo que pode mudar a cada momento, devido a uma variedade de fatores contextuais (DAVIS et al., 2017). Dentro deste tipo encontram-se as acepções da humildade de sentimentos percebidos (WEIDMAN; CHENG; TRACY, 2018), humildade situacional (KRUSE; CHANCELLOR; LYUBOMIRSKY, 2017) e humildade de experiências (DAVIS et al., 2017), que, segundo os estudos de McElroy-Heltzel et

al. (2019), carecem de evidências adicionais de validade e de construto, tanto pelas escolhas metodológicas processadas quanto pelo pouco tempo de maturação, de modo que a cautela deve ser adotada para a aplicação destas escalas. Considerando a instabilidade temporal presente no conteúdo das medidas, bem como a baixa força metodológica mencionada, as escalas desta estrutura temática não serão aqui detalhadas.

O Quadro 13 apresenta um compilado com as principais características das medidas de humildade aqui referenciadas em sintonia com a tipologia oferecida no trabalho de McElroy-Heltzel et al. (2019). Cabe recordar que a revisão de literatura conduzida por aqueles autores faz referência a 22 escalas de medida de humildade: 10 medidas de pesquisa de humildade geral, 6 medidas de pesquisa de subdomínio de humildade, 3 medidas de pesquisa indiretas de humildade, e, finalmente, 3 medidas de pesquisa do estado de humildade. Nesta parte deste capítulo, este estudo detalhou 13 escalas de medidas: (i) 11 medidas de pesquisa de humildade geral, sendo que a Subescala de Humildade da Liderança Servidora, de Van Dierendonck e Nuijten (2011) foi excluída – a temática de liderança servidora não se inclui no perímetro desta investigação, conforme detalhado no capítulo inicial – e as recentes construções da Escala de Humildade em Equipe, de Norcross (2018) e Escala de Humildade Expressa pelo Líder, de Chintakananda (2023) foram incluídas; (ii) nenhuma medida de pesquisa de subdomínios de humildade devido à ausência de adesão das temáticas deste tipo à presente investigação; (iii) 2 medidas de pesquisa indiretas de humildade, sendo que apenas o Teste IAT, de Rowatt et al. (2006) foi detalhado pela sua ligação com a também detalhada Escala de Diferencial Semântico dos mesmos autores, assim como também foi especificada a recente construção de Wright et al. (2018), isso tudo devido ao fato que as escalas indiretas carecem de evidências empíricas; e (iv) nenhuma medida de pesquisa do estado de humildade por instabilidade temporal intrínseca aos construtos medidos e carência de evidências empíricas.

*Quadro 13 - Medidas de humildade, segundo a tipologia de McElroy-Heltzel et al. (2019)*

<b>Tipos</b>	<b>Característica</b>	<b>Principais Escalas de Medida</b>	<b>Particularidades</b>
<b>Humildade Geral</b>	Permitem medidas mais isoladas da humildade em si – associadas a traços de personalidade; mais estáveis ao longo do tempo e menos	Humildade Expressa de Owens et al. (2013), Humildade Relacional de Davis et al. (2011), HEXACO – Honestidade/Humildade de Lee e Ashton (2004), VIA – IS de Parker et al. (2014), Diferencial Semântico de Humildade de Rowatt et al. (2006), Humildade de Rosemead de	Empregadas comumente em estudos empíricos, sendo que a Humildade Expressa (estudos de gestão), a Humildade Relacional (estudos sobre relacionamentos

	suscetíveis aos efeitos do contexto.	Bollinger et al. (2006), Inventário de Humildade de Brown et al. (2013), Humildade do CEO de Ou et al. (2014), Humildade Saudável de Quiros (2006), Escala de Humildade em Equipe de Norcross (2018) e Escala de Humildade Expressa pelos Líder de Chintakananda et al. (202).	interpessoais) e a HEXACO (estudos psicométricos) são consideradas as mais fortes, com base nas evidências existentes que apoiam a validade de construto.
<b>Subdomínios de humildade</b>	Referem-se a situações de diferenças culturais ou ideológicas; mais suscetíveis aos efeitos multiculturais e pragmáticos.	Humildade Intelectual de McElroy-Heltzel et al. (2014), Humildade Intelectual Abrangente de Krumrei-Mancuso e Rouse (2016), Humildade Cultural de Hook et al. (2013) e Humildade Espiritual (Davis et al., 2010),	Associadas essencialmente aos construtos de humildade intelectual, humildade cultural e humildade espiritual.
<b>Indiretas</b>	Propõem métodos autoadministrados; tendem a minimizar o efeito do viés do autorrelato.	Associação Implícita de Humildade (IAT) de Rowatt et al. (2006) e Bidimensional de Humildade de Wright et al. (2018).	Tendem a se distanciar do agente aferido e carecem de evidências adicionais de validade de construto.
<b>Estado de humildade</b>	Associadas a aferição de sentimentos pessoais; são situacionais e mais instáveis.	Escala das Experiências de Humildade de Davis et al. (2017).	Carregam na instabilidade temporal e no núcleo pessoal, como também carecem de evidências adicionais de validade de construto.

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando que a humildade é um fenômeno complexo a partir da amplidão de definições e características que tentam explicá-la e identificá-la de um modo mais consistente, torna-se naturalmente compreensível a profusão de escalas de medida da humildade que vêm sendo construídas ao longo do tempo, como tentativa profícua de calibrar de modo mais objetivo e pragmático um conceito por vezes intangível.

Da revisão de literatura aqui apresentada depreende-se que possivelmente não haja uma escala melhor que a outra, mas escalas que se prestem melhor a explicar o fenômeno da humildade em modo mais específico e em dado contexto, ora com o propósito de isolar o fenômeno (medidas de pesquisa geral), ora com a incumbência de se considerar influências do ambiente (medidas de pesquisa de subdomínio), ora com a prerrogativa de se desvencilhar de vieses de autorrelato (medidas de pesquisa indiretas), e ora com a intenção de se aferir um estado mais profundo e interior de sentimento situacional (medidas de pesquisa do estado).

Cada escala possui a sua fortaleza e a sua lacuna, e aqui o critério adotado para o elenco e para o detalhamento de algumas destas escalas considerou o reconhecimento que esses instrumentos possuem com relação a sua força baseada em evidências empíricas, que acabam por sustentar a sua própria validade de aferição. Neste sentido, enquanto as medidas de pesquisa indireta de humildade ainda carecem de evidências adicionais de validade de construto, as medidas de pesquisa geral têm notório reconhecimento no campo da administração com destaque para a Escala de Humildade Expressa, apresentada aqui, no tipo de pesquisa de humildade geral (i), item (a), muito pela sua força metodológica de construção, pela sua aplicação recorrente nas pesquisas de campo em gestão, e ainda pelo formato de relato do observador, que por sua vez tenta mitigar as intempéries derivadas do autorrelato.

De modo a completar o quadro teórico de referência, considerando-se ter vencida a frente de revisão de literatura associada à humildade, ter examinada a frente do valor cultural, e ainda em estreito alinhamento ao objetivo principal desta pesquisa no tocante à proposição e validação de um modelo de maturidade cultural de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo, cabe explorar, pois, a temática da própria maturidade cultural.

## **2.5. Maturidade cultural**

À medida que os significados, assim como os comportamentos e as práticas individuais de humildade nas organizações foram detalhados anteriormente, da mesma forma que foram descritas as normas de conduta associadas a uma cultura de humildade organizacional, cabe aqui discutir a evolução dessa cultura, uma vez que não se trata de um recurso estático, mas um aspecto dinâmico da empresa que pode amadurecer com o tempo à medida que novas práticas e sistemas passem a ser introduzidos (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Assim, esta parte se incumbem de apresentar o conceito de maturidade cultural e sua associação com a humildade, além de explorar a temática dos instrumentos de evolução de uma cultura organizacional.

A maturidade cultural considera o *continuum* de evolução de uma dimensão mais elementar e visível de cultura (artefatos visíveis, como os símbolos, as cores, as narrativas e os discursos da organização), passando para uma dimensão mais central e menos visível de cultura (valores praticados dentro da organização), e alcançando, por fim, uma dimensão mais amadurecida de cultura organizacional, em que pese a incorporação prática dos pressupostos culturais por meio da adoção de comportamentos inconscientes, orgânicos e assumidos como intrínsecos ao cotidiano organizacional (SCHEIN, 2010). Considerando que não há uma cultura melhor que a outra, mas que cada cultura tem seu próprio nível de maturidade, uma cultura organizacional terá um bom desempenho quando o seu nível de evolução estiver alinhado ao desenvolvimento da maturidade dos membros da organização aferida por intermédio de seus comportamentos naturais (TOMEI; RUSSO, 2019). Deste modo, uma maturidade cultural encerra uma evolução da cultura organizacional para o nível mais profundo de penetração dos pressupostos inconscientes, patamar em que os comportamentos e as práticas organizacionais que traduzem essa cultura passam a ser incorporados, tornam-se orgânicos, não mais estranhados, e assumidos como adequados pelos membros da organização, em um atestado de internalização e maturidade cultural. Neste estado de maturidade cultural os comportamentos dos membros passam a traduzir a excelência organizacional (ARGANDONA, 2015) sob regimes atitudinais que expressem a ética da responsabilidade e não mais a ética da obediência (GALBRAITH, 1983), à medida que passam a assumir inconscientemente os pressupostos culturais da organização, em regime responsável e voluntário, e não mais por um dever obrigatório. Desta forma, regimes comportamentais, como os apoiados no conceito de Galbraith (1983) também carecem progredir em benefício de se alcançar o maior nível de maturidade cultural. Uma vez apresentado o conceito de maturidade cultural cabe explorar sua associação com a introdução progressiva da humildade como um valor cultural em vias de ser internalizado e amadurecido.

As modernas teorias organizacionais têm defendido a necessidade de incorporar as práticas virtuosas na filosofia organizacional (CROSSAN; MAZUTIS; SEIJTS, 2013; CUNHA; REGO, 2015), uma vez que estas ampliam a excelência da liderança com efeito junto aos membros da organização (ARGANDONA, 2015). As práticas virtuosas, quando manifestadas coletivamente, transformam-se em qualidades da organização e ajudam a desenvolver o seu

músculo moral (CAMERON; WINN, 2012), de modo que à medida que as organizações passam a desenvolver perspectivas culturais que estimulem a expressão de comportamentos virtuosos - bússolas morais - tornam-se propriamente virtuosas e dotadas de um ambiente moralmente rico e capaz de produzir um impacto positivo, dentro e fora das suas fronteiras (STEPHENS et al., 2013). A explicitação de valores virtuosos é eficaz se se traduzir em práticas virtuosas da liderança, com reflexos junto aos membros, evitando uma dissonância entre os valores virtuosos declarados e as práticas viciosas, abrindo espaço para o amadurecimento de virtudes e a consolidação de uma filosofia cultural virtuosa (CUNHA; REGO, 2015). Da mesma forma, as virtudes prescindem de condições culturais favoráveis para prosperar e endossar a crença dos modelos virtuosos, ensejando oportunidades para se cultivar práticas relacionadas à própria humildade (BROOKS, 2015).

A compreensão do conceito da virtude passa pelo estudo de Cameron e Winn (2012), que apresenta os atributos da virtuosidade: (i) a inclinação humana para a bondade, (ii) a falta de interesse pela busca da recompensa, e (iii) a promoção de uma energia positiva sustentável, sendo que os comportamentos virtuosos são amplificados quando experimentados. Os autores destacam que o desenvolvimento individual das virtudes se apoia em 3 grandes componentes: (i) a razão que nos ajuda a entender o que é bom - seja pelo estudo, ou pelos exemplos, ou ainda pela autorreflexão; (ii) a vontade que envolve o desejo e a motivação para agir virtuosamente; e (iii) os sentimentos e emoções que podem facilitar as práticas e tornar o hábito mais fácil e prazeroso de realizar. Assim, em contextos culturais favoráveis que estimulem a razão e a vontade, a repetição de práticas de humildade criará o hábito saudável, fomentando a facilidade e a espontaneidade do desenvolvimento da virtude da humildade nos indivíduos. Para que este ciclo seja contínuo e favoreça níveis crescentes de humildade, é preciso aceitar, com clareza, que a existência desta virtude não é dicotômica - ou se é humildade ou não se é - mas uma questão de grau de humildade naquele contexto (KUPFER, 2003).

Há 3 elementos centrais que favorecem o desenvolvimento da humildade nas organizações: (i) as intervenções estruturadas e envoltas no significado da humildade tendendo a estimular a incorporação de comportamentos afins (RUBERTON; KRUSE; LYUBOMIRSKY, 2017); (ii) os valores organizacionais, elementos centrais da cultura organizacional guiando o comportamento e as práticas

organizacionais (DIANA et al., 2021), e (iii) o papel da liderança, central na difusão da cultura de humildade, influenciando no agir dos membros, na adoção e também no amadurecimento de novos hábitos e comportamentos de humildade (SCHEIN; SCHEIN P. A., 2018), reforçando a identidade (HAMZAGIĆ, 2018) de uma organização virtuosa.

O primeiro elemento é derivado do estudo de Ruberton et al. (2017) que aborda formas de se desenvolver a humildade focando em fatores situacionais por meio de intervenções pontuais para práticas de novos hábitos, implicando o envolvimento dos participantes no engajamento à autoafirmação, à gratidão, e ainda à admiração. Os resultados indicam que a autoafirmação aumenta a humildade ao fazer o ego se sentir mais seguro, enquanto que as intervenções de gratidão e admiração sinalizam dar aos participantes uma melhor perspectiva de si mesmos e promover sentimentos de conexão, ampliando a visão em perspectiva que transcende a si mesmo e ainda gerando carga maior de confiança. Depreende-se, pois, que intervenções estruturadas e envoltas no significado da humildade tendem a estimular a incorporação de comportamentos de humildade.

O segundo elemento considera que os valores organizacionais constituem as principais dimensões de pesquisa da cultura organizacional e explicam o que a organização representa, em que ela acredita e, portanto, guiam o comportamento e as práticas organizacionais (BOURNE; JENKINS, 2013; KNAFO; ROCCAS; SAGIV, 2011; ZANDER; JONSEN; MOCKAITIS, 2016), como já referenciado na primeira parte deste capítulo.

Por fim, o terceiro elemento que favorece o desenvolvimento da humildade nas organizações leva em conta que o papel da liderança é central na difusão da cultura de humildade, influenciando o agir dos membros, a adoção e também o amadurecimento de novos hábitos e comportamentos de humildade (SCHEIN; SCHEIN P. A., 2018) evidenciando que uma organização se torna humilde não necessariamente porque os seus membros individualmente são humildes, mas porque a liderança organizacional - a cultura dominante – atua para favorecer comportamentos, práticas e regras de conduta afins. Esta liderança considera a humildade importante, de tal monta que adota esta virtude como um elemento constituinte de seus valores organizacionais. Assim, uma organização pode se tornar humilde à medida que a liderança organizacional, ao considerar a virtude da humildade importante e, por conseguinte, por adotá-la como valor corporativo,

favorece a assunção de um modelo estruturado que contemple comportamentos, práticas e regras de conduta virtuosas.

Nesta perspectiva, existem alguns fatores edificadores de processos culturais que podem ser aplicados à uma cultura de humildade: (i) explicitação dos valores; (ii) rituais, histórias e símbolos evidenciados; (iii) pressupostos praticados; (iv) propósito cultivado; (v) foco nos resultados e nos comportamentos que os medeiam; (vi) treinamento; e (vii) busca ilimitada do conhecimento, de forma que a compreensão destes fatores fortalecedores e, em essência, as manifestações de uma cultura organizacional, torna mais possível o desenvolvimento e maturidade cultural de uma organização, e neste sentido, da própria cultura de humildade organizacional (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022).

Desta forma, a partir de intervenções estruturadas e focadas na humildade, fomenta-se a incorporação de comportamentos de humildade, que, se praticados no cotidiano organizacional sob a égide de um valor cultural essencial, suportado pela liderança, e sob o prisma dos fatores edificadores de uma cultura, tendem a possibilitar a evolução natural da cultura de humildade nas organizações.

A humildade, como todos os valores organizacionais, pode ser adquirida no seio do cotidiano destas organizações, e suas práticas, quando internalizadas na sua cultura, servem como um fator-chave de sucesso e fonte de vantagem competitiva (MALDONADO; VERA, 2019; MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Contudo, a partir das concepções teóricas aqui apresentadas, o que torna o valor cultural da humildade particular e distinto de outros valores, a ponto de prescindir de instrumentos para além dos tradicionais construtores de uma cultura organizacional, pode ser justificado por se considerar que a humildade: (i) possui subjetividade e diversidade conceitual própria; (ii) é pouco explorada na dimensão organizacional; (iii) é uma virtude que não é dicotômica e avança em regime progressivo; (iv) está associada a comportamentos virtuosos que particularmente são amplificados quando experimentados; (v) demanda intervenções estruturadas a partir de um suporte instrumental objetivo que traga simplificações práticas específicas à sua essência virtuosa.

A adoção de uma virtude como a da humildade, que se dá tanto nos indivíduos, quanto nos coletivos e nas organizações (DUTTON; SONENSHEIN, 2009), funciona como uma estratégia de enfrentamento ao meio por intermédio de novas práticas, ou do reforço de outras tantas, que acabam por se tornar espectros de uma

ulterior ordem da natureza humana, sustentando a seguinte máxima: a repetição das práticas valorizadas torna-se natural e tal recorrência inconscientemente as fazem ser tomadas como adequadas no dia a dia corporativo, e, neste sentido, internalizadas (SCHEIN, 2010).

Dada a característica peculiar da humildade como valor cultural e a necessidade de repetição de práticas dotadas como adequadas, é possível que um instrumento específico que exponha características organizacionais e comportamentos de humildade afeitos à evolução cultural da humildade, sob um regime progressivo e sob uma tutela objetiva, seja profícuo no ensejo de internalizar inconscientemente os comportamentos e as normas de conduta da humildade. Os instrumentos de maturidade cultural permitem que os valores culturais possam evoluir de modo delineado para o nível dos pressupostos inconscientes, por meio de regimes de comportamento específicos, sendo que um instrumento afeito à especificidade da virtude da humildade, que encerra traduzir conceitos mais objetivos de comportamentos de humildade, simplificando uma compreensão, tende a orientar e sustentar uma prática em regime crescente e contínuo. Assim, resulta-se na possibilidade de se explorar o arcabouço conceitual associado à temática dos modelos de maturidade cultural.

A organização precisa de um certo ponto de referência para poder determinar o nível de avanço de suas práticas culturais, e, neste sentido, necessita de um instrumento estruturado que sirva de apoio para comparar os resultados da avaliação de sua cultura com os parâmetros de referência de um instrumento – os estágios ou estados culturais - de forma a identificar o nível de maturidade desta cultura, e de modo que a compreensão do estado da maturidade seja a base para o desenvolvimento de um programa de mudanças de comportamento dentro da organização - ações detalhadas que permitam atingir o nível de maturidade desejado da sua cultura (DOMAŃSKA-SZARUGA, 2020).

A criação dessa estrutura de parâmetros torna mais simples entender o que é a cultura organizacional e como melhor projetar sistemas de medição e ações para evoluir e fortalecer uma cultura organizacional (JESPERSEN et al., 2016). Os modelos de maturidade cultural baseiam-se em um quadro conceitual abrangente que oferece credibilidade e multidimensionalidade à progressão cultural (SPAGNOLI; JACXSENS; VLERICK, 2023). Neste sentido, os estágios culturais exemplificam referências de uma cultura que auxiliam na compreensão da evolução

da maturidade cultural à medida que traçam perímetros evolutivos de diferentes momentos situacionais em que se encontram os significados e construtos que compoñham a tradução de um dado fenômeno (SIUTA et al., 2022). A acomodação dos temas-chave representados pelos construtos fundamentais de um fenômeno, traduzidos pelos indicadores ou suas variáveis observáveis ao longo de cada um dos estágios de maturidade cultural, viabiliza a criação de uma brochura condensada que, por meio de descrições precisas, funciona como uma bússola objetiva e suporta um reconhecimento cultural, fomentando discussões acerca do próprio amadurecimento cultural (PARKER; LAWRIE; HUDSON, 2006). Em um viés prático e dirigido às organizações, os instrumentos de maturidade cultural são úteis para desenvolver intervenções estruturadas personalizadas de melhoria na cultura organizacional à medida que indicam os construtos subdesenvolvidos (SPAGNOLI; VLERICK; JACXSENS, 2023) e, desta forma, auxiliam ações de autorreflexão, como por exemplo passar a escrever e pensar sobre o que trata um comportamento de humildade a fim de incorporar práticas mais precisamente alinhadas a esta virtude (WRIGHT; GOODSTEIN, 2007). Neste sentido, modelos de maturidade cultural tendem a ser exemplares no exercício da internalização progressiva de valores culturais uma vez que: (i) evidenciam pontos de referência objetivamente mensuráveis; (ii) simplificam conceitos abrangentes; (iii) suportam um reconhecimento cultural; (iv) dão credibilidade e multidimensionalidade à maturidade cultural; e (v) são utilitários ao desenvolvimento de melhorias organizacionais.

Nesta acepção evolutiva da cultura é importante considerar uma perspectiva longitudinal em que a mudança organizacional pode ser prevista sob a ótica de modelos de ciclo de vida à medida que o processo evolutivo de uma empresa é composto de vários estágios com características próprias, comportamentos organizacionais distintos e práticas gerenciais que estão associadas a seus próprios valores compartilhados (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008). Assim, modelos clássicos de ciclo de vida organizacional (DALMAU; DICK, 1990; SCHEIN, 1985) se situam como importantes instrumentos de suporte à compreensão da maturidade cultural de uma organização pois indicam circunstâncias e características dominantes para o gerenciamento cultural, sugerindo igualmente intervenções racionais que visam melhorias no desempenho organizacional. Assim, a função da cultura em uma organização muda conforme o

estágio de evolução em que tal organização se encontra, sendo que a mudança cultural possível depende do estágio de desenvolvimento da organização, e também de sua predisposição para a mudança (SCHEIN, 1983).

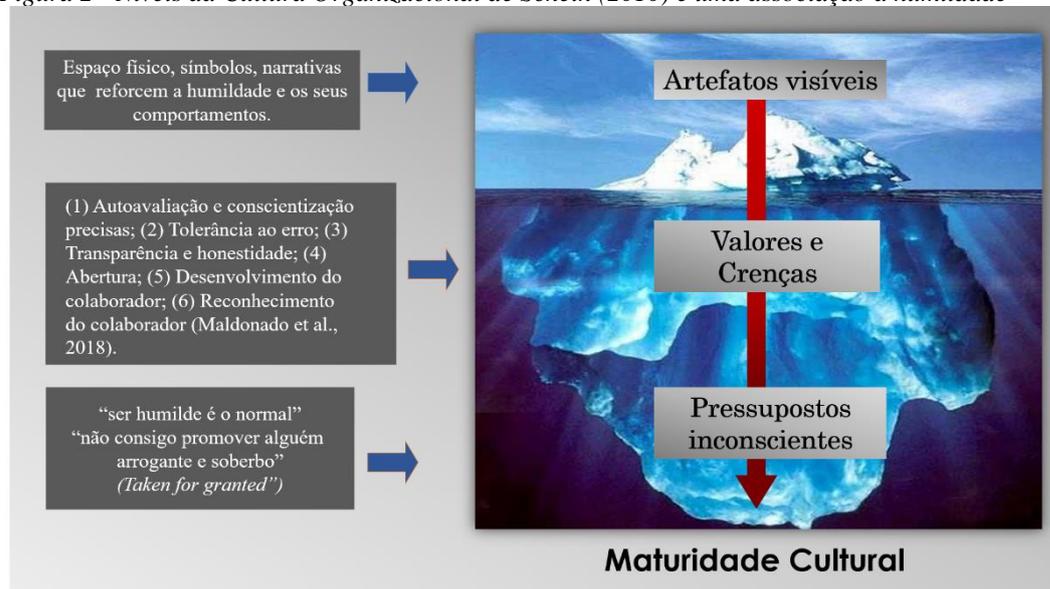
O fenômeno majoritariamente estudado sob a ótica da maturidade cultural é representado pela cultura de segurança (BUFFON; DE AGUIAR; GODARTH, 2018; GONÇALVES FILHO; ANDRADE; MARINHO, 2010; GONCALVES FILHO; WATERSON, 2018; LAWRIE; PARKER; HUDSON, 2006), muito em função de sua precisão conceitual e de seu caráter fundamental para a prevenção de comportamentos inseguros em setores com altas taxas de lesões e mortes, auxiliando as organizações em suas políticas de prevenção de riscos (MOREIRA; RAMOS; FONSECA, 2021). Um exame junto ao campo identifica espectros de estudos empíricos voltados à cultura da segurança da alimentação (SPAGNOLI; JACXSENS; VLERICK, 2023; SPAGNOLI; VLERICK; JACXSENS, 2023; TOMEI; RUSSO, 2019) e à cultura da segurança cibernética (DORNHEIM; ZARNEKOW, 2023), exemplares que tentam apresentar modelos de políticas para encaminhamentos sobre como as organizações podem progredir em suas práticas de segurança, em seus específicos perímetros de enfoque.

Os estudos que propõem a criação de instrumentos de maturidade cultural (HUDSON, 2001; JESPERSEN et al., 2016; PARKER; LAWRIE; HUDSON, 2006; ROCHA et al., 2023) definem estágios específicos, normalmente na ordem de 5 parâmetros, que avaliam a completude do construto analisado por meio de vários conjuntos de critérios multidimensionais (WENDLER, 2012), sendo que a adoção de indicadores ou variáveis observáveis específicas ao construto humildade e, portanto, o seu nível de sofisticação, passa a representar a concepção de um modelo de maturidade específico da cultura de humildade.

A fim de ilustrar o conceito de maturidade cultural à luz da humildade, a Figura 2 mostra como pode se dar o *continuum* de evolução para a maturidade cultural em função das dimensões de visibilidade das manifestações culturais, a partir do modelo de Schein (2010), e esboça uma associação com a virtude da humildade: (i) os artefatos visíveis passam a reforçar o significado da humildade e a ritualizar os comportamentos de humildade; (ii) as normas de conduta de uma cultura de humildade de Maldonado et al. (2018) passam a ser abertamente declaradas como valores e crenças da organização; (iii) expressões como “*ser humilde é o normal*” e “*não consigo promover alguém arrogante e soberbo*”

passam a ser ouvidas no cotidiano corporativo como exemplares dos pressupostos inconscientes à medida que traduzem o significado prático de uma cultura e de um comportamento de humildade.

Figura 2 - Níveis da Cultura Organizacional de Schein (2010) e uma associação à humildade

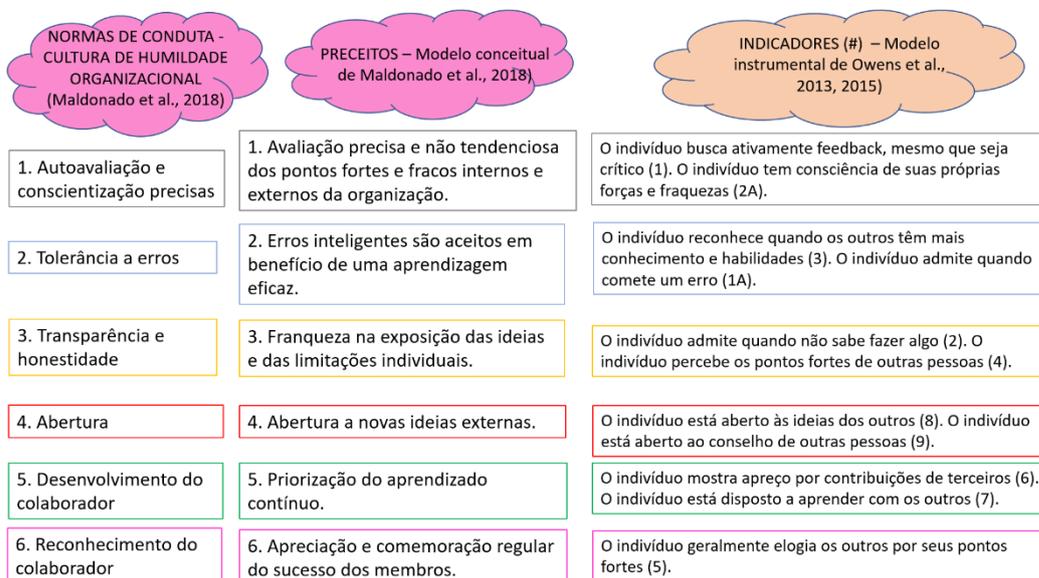


Fonte: elaborada pelo autor a partir de Tomei et al. (2022)

Também a título ilustrativo, em alusão ao estágio máximo de maturidade cultural em que os comportamentos de humildade estão internalizados no nível dos pressupostos inconscientes (SCHEIN, 2010), uma configuração possível do conteúdo deste parâmetro pode conceber: (i) as características organizacionais que representem o conteúdo deste grau de amadurecimento de uma cultura de humildade manifestadas pelas normas de conduta do modelo singular de Maldonado et al. (2018), apresentadas no Quadro 8, que devem ser refletidas de forma integradas neste estágio máximo de evolução; e (ii) os comportamentos e práticas cotidianas observáveis por intermédio dos indicadores comportamentais de *humildade expressa* do modelo de Owens et al. (2015; 2013), apresentados no Quadro 9, que devem ser organicamente compartilhados sob regimes atitudinais sintonizados a uma ética de responsabilidade (GALBRAITH, 1983). Neste caso, tanto o modelo de Maldonado et al. (2018) quanto o de Owens et al. (2015; 2013) tornam-se satisfatoriamente convergentes, sendo que a incorporação de descrições objetivas que contemplem um quadro conceitual próprio à humildade considera uma proposição de convergência destes 2 modelos referenciados, acomodando a tradução das normas de conduta em preceitos conceituais com cada descrição de comportamento expresso de humildade, sob o critério da similaridade de

significado conceitual. A mesclagem passa a ser útil na tentativa de compreensão ampliada do conceito de maturidade cultural à medida que a essência dos 2 modelos pode se tornar uma referência para seu reflexo integrado no estágio máximo de evolução cultural. A Figura 3 propõe como que cada um dos indicadores instrumentais de Owens et al. (2015; 2013) pode se coadunar conceitualmente com uma norma teórica de conduta de uma cultura de humildade organizacional de Maldonado et al. (2018), de modo que a adoção integral e inconsciente de comportamentos observáveis de humildade tende a referendar a prática de uma cultura de humildade organizacional internalizada e amadurecida na abordagem de (SCHEIN, 2010). Ao considerar que a maturidade cultural encerra comportamentos dos membros da organização voltados aos pressupostos inconscientes, estágio em que se dá a internalização da humildade organizacional, o desafio de evolução cultural da humildade parece também passar pelos esforços de se caminhar em uma trajetória crescente por regimes de comportamentos que deixem de ser obrigatórios e reativos para regimes de comportamentos voluntários e responsáveis, em alusão aos conceitos de (GALBRAITH, 1983).

Figura 3 - Normas de conduta da Cultura de Humildade Organizacional e seus preceitos, segundo Maldonado et al. (2018), combinados com o modelo instrumental de Owens et al. (2015; 2013).



Fonte: elaborada pelo autor

Cabe observar que tanto o desenvolvimento da humildade quanto a sua adoção prática como valor cultural são um processo longo e requerem esforços para o exame de forças que possam ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas para o seu progresso, em particular pelo fato de que a humildade avança em regime crescente

(VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004). Neste sentido, os modelos de maturidade parecem se tornar exemplares para estabelecer os parâmetros teóricos dos regimes de evolução de cada estágio de maturidade cultural, com suas características específicas em termos de descrições de conduta organizacional e de comportamentos sob regime de ação específicos, prestando-se a servir ao fenômeno da humildade diante de toda a sua especificidade e particularidade.

Apresentado o referencial teórico que sustenta esta investigação, considerando a necessidade de se responder às questões formuladas pelo presente projeto, bem como elucidar o problema apresentado de modo a alcançar o objetivo estabelecido, uma metodologia de pesquisa é criada para este fim, cujo esboço é apresentado a seguir.

### **3**

## **Método**

A fim de facilitar o exame do Método, este capítulo está dividido em 5 partes. A primeira parte resgata e aprofunda o problema da pesquisa, e a parte seguinte detalha as questões deste estudo, de modo que se possa construir uma interpretação conectada com a escolha metodológica desta investigação. Assim, a terceira parte avança na apresentação do desenho metodológico da pesquisa, justificando a escolha dos métodos mistos e descrevendo as 2 abordagens aplicadas ao longo de 3 fases de pesquisa, em frentes didaticamente apartadas uma das outras. Para cada uma destas 3 fases é detalhado o processo de seleção dos participantes ou da amostra, da coleta de dados, e ainda da análise e validação destes dados. A quarta parte deste capítulo expõe as limitações metodológicas e sinaliza as delimitações do método empregue. Por fim, a quinta parte mostra uma discussão acerca das considerações éticas afeitas à pesquisa.

#### **3.1.**

#### **Situação problema**

Se por um lado a apresentação da temática-chave desta pesquisa – a humildade nas organizações - abrange uma gama natural de espectros e derivações, a formulação da problemática associada ao tema estudado deve ser mais específica e emanar um hermetismo ligado ao problema em particular que a pesquisa se propõe a resolver (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Como anteriormente discorrido no capítulo Referencial Teórico, uma cultura organizacional de humildade pode gerar melhor vantagem competitiva, além de ser fundamental, nos dias que correm, para responder a cenários complexos de alta incerteza, funcionando como uma barreira aos escândalos corporativos e representando inclusive um núcleo duro de um cardápio de virtudes que possa contribuir para a excelência gerencial. Neste sentido, a organização interessada na introdução de práticas virtuosas de humildade se depara com reflexões que podem

ser condensadas da seguinte forma: (i) como a humildade, na figura de um valor cultural, se manifesta nas práticas e comportamentos organizacionais do dia a dia? (ii) qual o suporte instrumental, no qual esta organização pode se apoiar, para implementar ou aperfeiçoar o valor cultural da humildade em seu cotidiano? Tratam-se, pois, de ponderações que emulam uma difícil compreensão acerca do caminho a ser percorrido, uma trajetória com certos nós que se prenunciam a partir de duas complexas barreiras à maturidade cultural da humildade.

A primeira diz respeito à subjetividade e a diversidade conceitual que o próprio tema humildade enseja, criando dificuldade em se tornar mais tangível e objetivo o seu entendimento. A segunda barreira que corrobora esse cenário de complexidade dá conta do desafio imposto pela mensuração do patamar de maturidade cultural em que a organização se encontra, muito devido à ausência de modelos de humildade organizacional que traduzam de modo objetivo a densidade do construto em indicadores de cunho prático e compreensíveis, em benefício da progressão de internalização de comportamentos e a favor da evolução da própria cultura de humildade organizacional.

Examinando com mais critério essa primeira barreira de complexidade, depara-se com o fato de que, se por um lado a humildade é amplamente aceita como uma virtude, o fenômeno tem recebido pouca atenção no campo da administração e gestão (FROSTENSON, 2016), em particular no espectro da cultura organizacional (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022b), como já delineado anteriormente. Embora na literatura a humildade seja considerada como apartada de uma crença popular dos negócios, a que proclama um contexto mais competitivo (MILES, 2006), há uma gama instrumental recente de estudos interessados nas consequências positivas dos comportamentos de humildade – como os trabalhos que tratam da tríade da virtuosidade do comportamento de humildade (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011), em benefício de uma maior vantagem competitiva, círculos de aprendizagem, melhores equipes de trabalho, entre outros aspectos utilitários (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022a). Essa ambiguidade (FROSTENSON, 2016) pode ser atribuída à subjetividade do conceito multidisciplinar de humildade, de modo que virtudes como a coragem, a lealdade e a sabedoria prática são mais facilmente combinadas com um ambiente de negócios competitivo e mutável (ARGANDONA, 2013). Neste sentido, pode-se compreender que ainda perdure certo afastamento entre os significados de

humildade no campo da administração e a sua aplicação nas práticas cotidianas das organizações.

A segunda barreira de complexidade sustenta os desafios ao entendimento e aplicação prática do fenômeno da humildade nas organizações, e em particular na cultura organizacional, por se deparar com os aspectos metodológicos que envolvem o tema (ANAND; WALSH; MOFFETT, 2019). Embora haja uma variedade de instrumentos de mensuração da humildade, cujas especificações, aplicações e forças já foram demonstradas no capítulo Referencial Teórico, destaca-se que a quase totalidade das medidas existentes estão substancialmente ligadas à dimensão individual (MCELROY-HELTZEL et al., 2019), com pouca ou nenhuma aplicação à dimensão da cultura organizacional, e em particular à maturidade cultural (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022). Esse cenário voltado à dimensão individual pode ser compreendido pela incessante busca por medidas que possam realizar a tradução mais fidedigna de um fenômeno complexo (NIELSEN; MARRONE, 2018), pela tentativa de se desvencilhar de medidas de autorrelato que contemplam uma fraca estabilidade temporal e validade metodológica (DAVIS; WORTHINGTON; HOOK, 2010), e pela busca incessante de se alcançar medidas que identifiquem os comportamentos observáveis de humildade (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013), sendo que não há consenso na literatura metodológica dos instrumentos de medição da humildade sobre a melhor prática de mensuração (MCELROY-HELTZEL et al., 2019).

Assim, um exame minucioso sobre os instrumentos de mensuração da humildade mais utilizados no campo da administração e da gestão - Escala de Humildade Expressa, de Owens et al. (2013) e a Escala de Humildade Relacional de Davis et al. (2011) - permite alcançar melhor compreensão do desafio a ser enfrentado na medição do patamar de maturidade cultural em que a organização se encontra.

Embora a já apresentada Escala de Humildade Expressa, de Owens et al. (2013) parece ser a medida de escolha para estudar a humildade entre os membros da organização por especificar 3 indicadores do construto – associando-os à tríade da virtuosidade do comportamento de humildade que justamente compõem sua base de instrumentação de comportamentos evidenciados, tal Escala não avança em outros aspectos relevantes à compreensão da evolução de uma cultura de humildade, como a confiança (MEANS et al., 1990), a criatividade (VERA;

RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), a comunicação (CLARK; PAYNE, 1997), a gratidão (EMMONS, 2007), a generosidade (COMTE-SPONVILLE, 2000; DIPROSE, 2002) e a honestidade (LEE; ASHTON, 2004). Neste sentido, uma visão mais hermética da escala expressa pode ceder lugar a uma base de conhecimento mais ampla que considere outros elementos da humildade, como conceber que os interesses e necessidades dos outros são legítimos, e também assumir que não se pode ser mais privilegiado que os outros (WRIGHT et al., 2017). Ademais, o enfoque dado dá conta exclusiva da dimensão individual, o que fica evidenciado, por exemplo, nos primeiros 3 itens da escala (“*o indivíduo busca ativamente feedback, mesmo que seja crítico*”; “*o indivíduo admite quando não sabe fazer algo*”; “*o indivíduo reconhece quando os outros têm mais conhecimento e habilidades*”). Neste sentido, o instrumento enfoca o comportamento individual, mas não coloca luz sobre a importância de a organização ter uma visão moderada de suas realizações – sem superestimar seus sucessos e tampouco subestimar suas impossibilidades de desempenho – (EMMONS, 2000; EXLINE; GEYER, 2004) e tampouco de ter uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fraquezas (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Embora o estudo de Owens et al. (2015) tenha expandido os indicadores expressos no sentido de considerar a admissão do erro e a consciência das próprias forças e fraquezas, o dado enfoque individual permanece em detrimento de uma abordagem organizacional.

A Escala de Humildade Relacional de Davis et al. (2011) caminha em padrão similar no tocante à atenção exclusivamente dada à dimensão individual. Trata-se de uma medida considerada metodologicamente forte e amplamente utilizada em abordagens sobre a humildade nas relações interpessoais (MCELROY-HELTZEL et al., 2019), muito em função de se apresentar como uma proposta de mensuração reflexiva – considera a observação de um indivíduo sobre o outro - e por meio de um instrumento utilitário, uma vez que sinaliza 3 indicadores ou variáveis observáveis. Porém, o primeiro indicador desta escala faz referência à “*humildade geral*” implicando a necessidade que o indivíduo observador compreenda com exatidão o próprio construto de humildade em si, incorrendo-se no risco de que o resultado aferido passe a explicar o conceito de humildade observada a partir do seu próprio construto, dinâmica que pode aumentar a complexidade de interpretação analítica dos achados. Da mesma forma que a Escala de Humildade Expressa de Owens et al. (2013), esta Escala de Humildade

Relacional de Davis et al. (2011) também não avança em ulteriores aspectos relevantes à compreensão da evolução de uma cultura de humildade.

O que parece ser o único exemplar voltado à dimensão organizacional que apresenta preceitos, na forma de valores e normas, e as associadas ações que devam ser praticadas e priorizadas pela organização, a ponto de se permitir institucionalizar o conceito de uma cultura de humildade organizacional está presente no estudo de Maldonado et al. (2018). Contudo, este trabalho não explicita os indicadores ou as variáveis observáveis tornando sua aplicação prática disfuncional como um instrumento utilitário de medida da humildade na organização. Adicionalmente o estudo não considera explicitamente os valores culturais ligados à confiança (Means et al. 1990), à empatia (COKE; BATSON; MCDAVIS, 1978; DAVIS et al., 2011), à gratidão (EMMONS, 2007), e à generosidade (COMTE-SPONVILLE, 2000; DIPROSE, 2002) como elementos relevantes à formação e evolução de uma cultura de humildade organizacional.

Por fim, em termos de barreira de complexidade metodológica relacionada à mensuração do patamar de maturidade cultural em que a organização se encontra, a partir de instrumentos utilitários e voltados à dimensão organizacional, registra-se que os principais instrumentos de maturidade cultural criados e aplicados junto às organizações dão conta de temáticas associadas majoritariamente ao valor cultural da segurança, um pressuposto tangível e concreto sob a ótica de mensuração evolutiva de uma cultura organizacional (TOMEI; RUSSO, 2019). Assim, a ausência de um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional que possa sinalizar uma estrutura de parâmetros evolutivos de uma cultura inibe um programa de desenvolvimento de mudanças dentro da organização, nos moldes preconizados por Domańska-Szaruga (2020).

Deste modo, considerando as dificuldades de (i) compreensão do conceito de humildade, (ii) mensuração do fenômeno a partir de instrumentos funcionais de medida voltados à dimensão organizacional, e (iii) identificação de modelos de maturidade cultural centrados no construto da humildade, as organizações não conseguem avançar no entendimento de como o valor cultural da humildade pode se manifestar nos comportamentos organizacionais cotidianos e também não conseguem acessar um suporte instrumental oportuno ao aperfeiçoamento evolutivo do valor cultural da humildade em suas práticas diárias. A este cenário problematizado da pesquisa juntam-se outras lacunas acadêmicas, já anteriormente

anunciadas, representadas pela oportunidade de se escrutinar um percurso de internalização da humildade nas organizações (NIELSEN; MARRONE, 2018) e pela ainda tímida exploração da temática da humildade no campo da administração (ANAND; WALSH; MOFFETT, 2019), em particular quando se trata da associação entre humildade e cultura organizacional (CUENCA; TOMEI; MELLO, 2022b).

Neste sentido, a fim de contribuir com as possíveis reflexões suscitadas pelas organizações interessadas nos benefícios de uma cultura de humildade, a partir do problema de pesquisa identificado e também na tentativa de encontrar respostas a esta problematização, algumas questões são lançadas para funcionarem como norte à condução desta presente pesquisa e são apresentadas na sequência deste capítulo.

### **3.2. Questões da pesquisa**

As questões de pesquisa foram desenvolvidas com a intenção de se ter uma orientação para ampliar o entendimento de um construto complexo, decodificar o seu significado em proposições mais objetivas e tangíveis às práticas cotidianas, criar um instrumento de medida do fenômeno voltado à dimensão organizacional e, por fim, para estruturar parâmetros que sirvam de tipos próprios à evolução de uma maturidade cultural, em sintonia com um modelo de maturidade de uma cultura organizacional, de modo que as organizações possam promover internamente a difusão de uma cultura de humildade. Neste sentido, as questões de pesquisa que se apresentam estão intimamente ligadas ao objetivo formulado - propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo - e a sua questão gerencial intrínseca, assim como ao preliminar referencial teórico ora apresentado.

O cuidado que se deve ter com o desenvolvimento de perguntas de pesquisas é crucial, à medida que boas questões não necessariamente desaguarão em boas pesquisas, mas diante de perguntas mal calibradas com a problemática da investigação ou mal formuladas e desalinhadas do objetivo principal da pesquisa, os rumos do trabalho acadêmico podem ser afetados em suas diferentes etapas de

percurso (AGEE, 2009). Atributos associados às questões de uma pesquisa denotam a necessidade do cumprimento dos requisitos da clareza e da seleção, e adicionalmente devem sugerir a necessária ênfase à conexão entre uma teoria e uma gama de dados extraídos a partir do processo de pesquisa, cujo resultado poderá gerar uma ordem respeitável de valor e conhecimento (HUBERMAN, A.M.; MILES, 1994). Neste sentido, as questões de pesquisa devem permitir uma leitura objetiva e serem poucas em quantidade.

Seguindo esses parâmetros, a pesquisa se guia pela seguinte questão principal de pesquisa: **de que modo a criação de um modelo de maturidade cultural de humildade suporta a internalização de comportamentos de humildade em regime progressivo nas organizações?**

Partindo-se do entendimento de que a humildade pode ser medida por meio de comportamentos observados que manifestem uma cultura organizacional, o estudo examina as seguintes 5 questões secundárias de pesquisa:

(Q1) - Quais as contribuições da literatura da cultura organizacional para evidenciar a importância do valor corporativo nas práticas culturais?

(Q2) - Quais as contribuições da literatura da humildade nas organizações para evidenciar os comportamentos e uma cultura de humildade?

(Q3) - Quais as contribuições da literatura sobre maturidade cultural que apoiam a descrição dos estágios de evolução cultural da humildade?

(Q4) - Quais os construtos que devem compor um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)?

(Q5) - Como estes construtos podem ser hierarquizados ao longo de diferentes estágios de evolução cultural, de modo a conceber um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH), suportando as organizações na compreensão das práticas e comportamentos de humildade atualmente desenvolvidos e as que ainda cabem internalizar?

A partir do exposto, o Quadro 14 evidencia a necessária sincronização entre 4 frentes: (i) o objetivo principal e as etapas ou marcos da pesquisa apresentados no capítulo Introdução; (ii) as questões de pesquisa delineadas neste capítulo de metodologia; (iii) o arcabouço teórico já exposto no capítulo Referencial Teórico;

e (iv) os entregáveis ou produtos que serão alcançados a partir desta pesquisa e que serão destacados no capítulo Resultado.

*Quadro 14 - Associação entre objetivo e marcos, questões de pesquisa, referencial teórico e entregas do estudo*

OBJETIVOS	PERGUNTAS	REFERENCIAL TEÓRICO	ENTREGAS
<b>PRINCIPAL</b>	<b>PRINCIPAL</b>		<b>PRINCIPAL</b>
Propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo.	De que modo a criação de um modelo de maturidade cultural de humildade suporta a internalização de comportamentos de humildade em regime progressivo nas organizações?		<b>MODELO DE MATURIDADE DA CULTURA DE HUMILDADE ORGANIZACIONAL (MCH)</b>
<b>MARCOS ESPECÍFICOS</b>	<b>SECUNDÁRIAS</b>		<b>ESPECÍFICAS</b>
<b>1. Revisar a literatura</b> com base nos seguintes tópicos: (i) papel do valor na cultura organizacional;	1. Quais as contribuições da literatura da cultura organizacional para evidenciar a importância do valor corporativo nas práticas culturais?	<b>1. Papel do valor na cultura organizacional.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES CULTURAIS</b>
<b>1. Revisar a literatura</b> com base nos seguintes tópicos: (ii) humildade nas organizações; (iii) comportamentos e culturas de humildade; (iv) modelos e escalas para mensurar a humildade; <b>2. Identificar teórica e qualitativamente os construtos</b> associados aos comportamentos de humildade e propor o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO);	2. Quais as contribuições da literatura da humildade nas organizações para evidenciar os comportamentos e uma cultura de humildade?	<b>2. Humildade nas organizações:</b> A. Compreendendo os significados de humildade; B. Explorando o fenômeno da humildade nas organizações; <b>3. Comportamentos e cultura de humildade;</b> <b>4. Modelos e escalas para mensurar a humildade.</b>	<b>BIBLIOMETRIA DAS TEMÁTICAS ASSOCIADAS À HUMILDADE NAS ORGANIZAÇÕES - ESTRUTURA INTELLECTUAL E VISÃO PROSPECTIVA;</b> <b>REVISÃO DE LITERATURA SOBRE</b> (a) <b>COMPORTAMENTOS DE HUMILDADE E ATRIBUTOS DA CULTURA DE HUMILDADE;</b> (b) <b>ESCALAS DE MEDIÇÃO DA HUMILDADE;</b> <b>MODELO DE CULTURA DE HUMILDADE ORGANIZACIONAL (CHO) - VERSÃO PRELIMINAR</b>
<b>1. Revisar a literatura</b> com base nos seguintes tópicos: (v) maturidade cultural;	2. Quais as contribuições da literatura da humildade nas organizações para evidenciar os comportamentos e uma cultura de humildade? 3. Quais as contribuições da	<b>5. Maturidade cultural.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA SOBRE MODELOS DE MATURIDADE CULTURAL</b>

	literatura sobre maturidade cultural que apoiam a descrição dos estágios de evolução cultural da humildade?		
3. <b>Resumir e estruturar o CHO</b> a partir de construtos fundamentais, apoiando-se em uma abordagem quantitativa;	4. Quais os construtos que devem compor um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)?	Item 1 a 4.	<b>MODELO CHO SUMARIZADO E ESTRUTURADO - CONSTRUTOS FUNDAMENTAIS /VERSÃO VALIDADA</b>
4. <b>Mesclar os construtos</b> fundamentais de humildade do <b>CHO</b> e os <b>estágios de maturidade cultural</b> propostos, resultando no <b>MCH</b> ; 5. <b>Validar</b> qualitativamente o modelo <b>MCH</b> .	5. Como estes construtos podem ser hierarquizados ao longo de diferentes estágios de evolução cultural, de modo a conceber um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH), suportando as organizações na compreensão das práticas e comportamentos de humildade atualmente desenvolvidos e as que ainda cabem internalizar?	Item 1 a 5.	<b>MODELO MCH CONFIGURADO E VALIDADO</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Para responder às questões formuladas, bem como elucidar o problema de pesquisa apresentado de modo a alcançar o objetivo estabelecido, um desenho metodológico de pesquisa é criado, ocupando a terceira parte deste capítulo, cujo conteúdo é apresentado a seguir.

### 3.3. Desenho da pesquisa

O desenho de uma pesquisa traduz a estratégia a ser adotada para a coleta e o exame de dados, cuja escolha deve refletir as decisões acerca da prioridade dada às dimensões do processo de pesquisa (BRYMAN; BELL, 2015). Neste sentido, à luz do objetivo desta investigação, este estudo aplicará uma estrutura exploratória seguida da adoção de uma abordagem qualitativa e quantitativa.

Considerando ser a temática aqui investigada pouco explorada no campo da administração e da gestão, os estudos exploratórios mostram-se especialmente indicados à medida que permitem aprofundamento, criação de conhecimento e identificação de novas avenidas de oportunidades para ulteriores mergulhos investigativos (YIN, 2009). Assim, a partir da situação-problema apresentada, tanto

a característica complexa do tema humildade, no que concerne a um emaranhado de significados, quanto a tentativa de se alcançar uma tradução instrumental adequada e que sirva às práticas cotidianas das organizações, em sintonia com o escopo deste trabalho, requerem uma abordagem exploratória difusa, de forma a se obter uma explicação ampla para comportamentos e atitudes que corroborem a identificação de construtos (CRESWELL; CRESWELL, 2017), apoiando a criação de uma estrutura utilitária (HAIR et al., 2019) à prática progressiva da humildade no campo da administração.

A tática para os procedimentos metodológicos será guiada pela técnica dos métodos mistos (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2010) que tem recebido recente atenção no campo empírico e têm revelado uma abordagem eficaz para explorar e entender questões complexas de pesquisa nas áreas dos negócios (TUNAROSA; GLYNN, 2017). Recentes estudos sobre modelos de maturidade cultural têm utilizado métodos mistos como abordagem metodológica de pesquisa (ROCHA et al., 2023; SPAGNOLI; VLERICK; JACXSSENS, 2023), concorrendo com os propósitos desta investigação.

Os estudos de métodos mistos são caracterizados por (i) apresentarem questões de pesquisa que se concentram em aspectos pouco explorados de um fenômeno e podem ser respondidas tanto de modo discursivo quanto numérico, e (ii) terem pelo menos uma questão de pesquisa qualitativa e outra quantitativa (TEDDLIE; ABBAS, 2009). A técnica, dentre múltiplas finalidades e fluxos, permite o desenvolvimento de melhores instrumentos de mensuração, primeiramente coletando e analisando dados qualitativos para, em seguida, administrar e validar estatisticamente esses dados, seguindo, por fim, para uma compreensão maior dos resultados obtidos, incorporando outras perspectivas (CRESWELL; CRESWELL, 2017). Estas características e cenários se mostram aderentes aos propósitos deste estudo, justificando a adoção dos métodos mistos.

Ao combinar elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa, a fim de aproveitar as vantagens de ambas abordagens e superar as limitações inerentes a cada método isolado, integrando-os em diferentes fases da pesquisa e obtendo uma compreensão mais completa e abrangente do fenômeno em estudo, os métodos mistos revelam flexibilidade e articulação na interpretação dos resultados aferidos (JOHNSON; CHRISTENSEN, 2010). Apesar de eventual polarização epistemológica (GRIX, 2002), que comumente supõe que os métodos qualitativos

estão associados a paradigmas interpretativistas e os métodos quantitativos estão ligados a paradigmas funcionalistas (SHAH; CORLEY, 2006) o que pode incorrer em certa limitação de combinação, as abordagens qualitativa e quantitativa não são estanques em si mesmas e o desafio da integração – a ponte entre diferentes paradigmas intelectuais a fim de aglutinar descobertas empíricas em uma explicação coerente – é intrínseco à pesquisa de métodos mistos (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004; TUNAROSA; GLYNN, 2017). A mistura de ambas abordagens é propícia quando há amplo espaço para se saber mais sobre um fenômeno na literatura organizacional no campo pesquisado, de forma que o uso inicial de uma técnica qualitativa é uma opção frutífera, que deve ser seguida por uma ulterior abordagem quantitativa, de modo que a mistura de dados qualitativos e quantitativos alavanca ambas as abordagens para desenvolver novas construções e demonstrar de forma poderosa a plausibilidade de novas descobertas (EDMONDSON; MCMANUS, 2007).

Existem várias tipologias que se prestam a classificar e identificar tipos de estratégias para proceder com a integração produtora da abordagem qualitativa com a abordagem quantitativa (CRESWELL; CLARK, 2011). Considerando que esta pesquisa apresenta a necessidade de: (i) explorar um arcabouço de significados teóricos do fenômeno da humildade a fim de identificar os construtos que possam criar e sustentar um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO); (ii) seguir com o oportuno teste de significância deste modelo – calibrando os construtos fundamentais e que majoritariamente representam um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) validado; e (iii) desaguar, por fim, em um configurado modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH), este estudo adotará o desenho exploratório sequencial de métodos mistos (CRESWELL; CRESWELL, 2017).

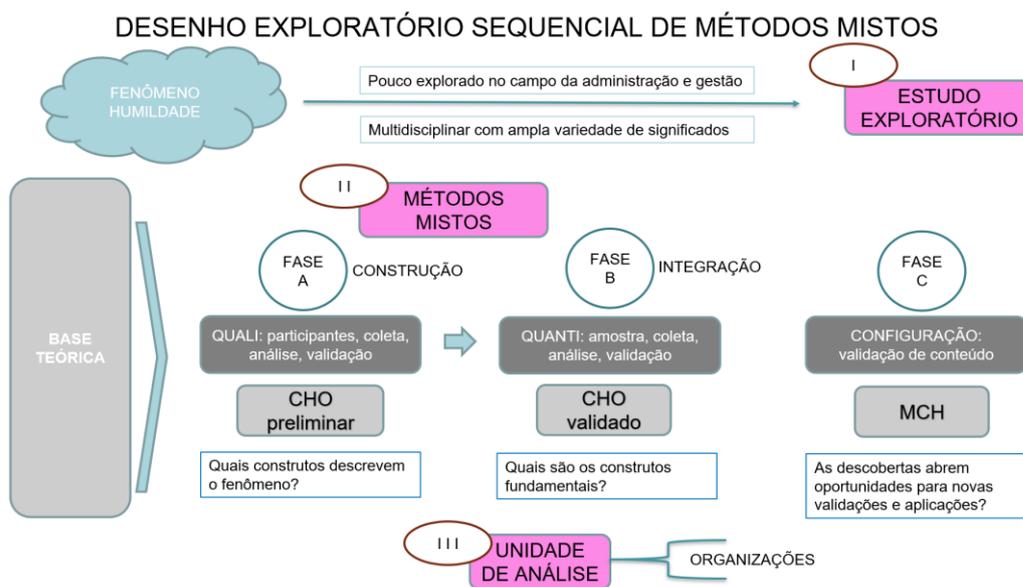
Um método misto sequencial exploratório é um desenho no qual o pesquisador primeiro começa explorando com dados e análises qualitativas e, em seguida, usa as descobertas em uma segunda fase quantitativa, de forma que o segundo banco de dados (nesta pesquisa representado por observações coletadas no campo, via *survey*) se baseia nos resultados do banco de dados inicial (nesta pesquisa representado por dados secundários e depoimentos coletados no campo, via entrevistas) (CRESWELL; CLARK, 2011), otimizando um pareamento lógico entre os métodos à luz do estado de desenvolvimento teórico do fenômeno

investigado (EDMONDSON; MCMANUS, 2007). Neste sentido, os dois métodos empíricos são conduzidos sequencialmente, sob a ótica da complementariedade (FRAGA et al., 2021), sendo que cada abordagem fica compartimentada e associada a uma única forma de teorização – qualitativo com a construção de teoria e quantitativo com o teste de teoria, de modo que a construção de um novo conhecimento se desdobra em uma progressão lógica, tirando proveitos de uma mensuração compartilhada dos dados a partir da análise das semelhanças e diferenças dos resultados derivados dos distintos métodos empregues (TUNAROSA; GLYNN, 2017). O desenho exploratório sequencial de métodos mistos se revela adequado para desenvolver um novo instrumento de mensuração, assim como para generalizar as descobertas qualitativas inicialmente identificadas (CLARK et al., 2009), quadro preconizado no propósito desta pesquisa.

Um elemento adicional no tocante ao desenho de pesquisa diz respeito à unidade de análise empregue na investigação, ou seja, à unidade primária de mensuração e análise (BRYMAN; BELL, 2015). Este estudo adotará a organização, acessada por seus membros, como nível de medida e análise específico.

Considerando que esta investigação adotará 2 abordagens – qualitativa e quantitativa – que são aplicadas ao longo de 3 fases de uma pesquisa em campo, aqui definida como estudos sistemáticos que se baseiam na coleta de dados originais - qualitativos ou quantitativos - em organizações reais (EDMONDSON; MCMANUS, 2007), na sequência deste trabalho será detalhado: (i) como se deu o processo de seleção dos participantes, de coleta de dados primários e secundários, e ainda como foi estruturado o processo de análise e validação dos dados qualitativos, de forma a construir o CHO preliminar (fase A); (ii) como se deu o processo de seleção da amostra, de coleta de dados primários, e ainda como foi estruturado o processo de análise e validação dos dados quantitativos, de forma a integrar as análises dos dados derivados do método misto e, neste sentido, alcançar um CHO validado a partir de seus construtos fundamentais (fase B); e (iii) como se deu o processo de configuração do MCH e sua validação de conteúdo a fim de assegurar ampla utilidade prática ao novo instrumento criado (fase C). A Figura 4 mostra uma representação do desenho exploratório sequencial de métodos mistos empregue neste trabalho.

Figura 4 - Desenho exploratório sequencial de métodos mistos da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor

### 3.3.1.

#### **Fase A - criando um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)**

O desafio de se criar um modelo de cultura de humildade organizacional prescinde o exame de uma realidade social dotada de significados e sinais ocultos – exemplificada pelo próprio fenômeno da humildade – em um indicativo consistente da necessidade da exploração descritiva e objetiva de como se dá e se transmuta o fenômeno estudado a partir de uma abordagem qualitativa (ARINO; LEBARON; MILLIKEN, 2016; SANDELOWSKI, 2000).

#### **Participantes**

O estudo de Figueiredo (2011) que identificou os valores corporativos declarados nos respectivos portais dos 100 maiores grupos empresariais que operam no Brasil, considerando o ranking da revista *Maiores Grupos* da editora *Valor Econômico*, serviu de inspiração inicial para a busca dos participantes desta presente pesquisa. Tal estudo identificou que, já em 2010, cerca de 10% das organizações brasileiras consideravam a simplicidade/humildade como um valor organizacional.

Na tentativa de atualizar esse cenário, sustentando-se na premissa deste desenho metodológico em que a unidade de análise é a organização e a partir de uma garimpagem digital difusa junto a *home pages* de inúmeras empresas, a publicação *Humildade nas Organizações*, de Tomei, Cuenca e Mello (2022), compila uma lista de organizações que declaram a humildade como um valor cultural. Considerando a aceção teórica já apresentada de que os valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa de práticas cotidianas de uma cultura organizacional, essa tentativa de atualização mostrou-se oportuna à condução da pesquisa.

A partir daquela lista de organizações, esta pesquisa extraiu 7 organizações brasileiras selecionadas segundo o atributo de conveniência de acesso baseado em um único critério: terem declarado formalmente a humildade como um valor essencial à sua cultura corporativa em suas *home pages*. O Quadro 15 mostra a descrição das organizações-alvo acessadas.

Quadro 15 - Participantes da abordagem qualitativa da pesquisa – organizações-alvo acessadas

Organização	Perfil	Valores Declarados
<b>Supermercado Zona Sul</b> <a href="https://www.zonasul.com.br/institucional/quem-somos">https://www.zonasul.com.br/institucional/quem-somos</a>	Fundada em 1959, com sede no Rio de Janeiro, tem atualmente mais de 6000 colaboradores distribuídos em 44 lojas. Trata-se de uma empresa brasileira e carioca que atua no segmento dos supermercados e gastronomia.	Ética, Inovação, Agilidade, <b>Humildade</b> , Compromisso com os clientes, diferencial de atitudes, Credibilidade, Eficiência.
<b>JBS SA.</b> <a href="https://jbs.com.br/en/about/who-we-are/">https://jbs.com.br/en/about/who-we-are/</a>	Multinacional de origem brasileira, e líder global da indústria de alimentos, foi fundada em 1953. Com sede em São Paulo, está presente em 15 países, com mais de 250 mil colaboradores.	Atitude de dono, Disciplina, <b>Humildade</b> , Determinação, Simplicidade, Franqueza e Disponibilidade.
<b>Action Aid</b> <a href="https://actionaid.org.br/sobre-nos/quem-somos/">https://actionaid.org.br/sobre-nos/quem-somos/</a>	Organização internacional, fundada em 1972, presente em 43 países. Atua no Brasil desde 1999 no segmento de justiça social, da igualdade de gênero e pelo fim da pobreza.	Respeito mútuo, Equidade e justiça, Integridade, Solidariedade, Coragem, Independência e <b>Humildade</b> .
<b>Porto Seguro</b> <a href="http://ri.portoseguro.com.br/en/the-company/corporate-presentation/">http://ri.portoseguro.com.br/en/the-company/corporate-presentation/</a>	Fundada em 1945, atua no segmento de seguros. Com sede em São Paulo, tem 13 mil funcionários, distribuídos em 27 empresas do grupo. É líder no segmento de seguros de automóvel e residência no Brasil.	Cooperação, Transparência, Justiça, e Atitude de atender com genuíno interesse. A busca pela perfeição exige <b>humildade</b> , determinação e paciência.
<b>Spring Global - Coteminas</b> <a href="http://ir.springs.com/conteudo_en.asp?idioma=1&amp;conta=44&amp;tipo=66744">http://ir.springs.com/conteudo_en.asp?idioma=1&amp;conta=44&amp;tipo=66744</a>	Empresa americana, atua desde 2009 no varejo mono marcas de cama, mesa e banho no Brasil, quando se fundiu com a Coteminas - Companhia de Tecidos Norte de Minas, empresa brasileira fundada em 1967. A operação no Brasil possui mais de 2.600 colaboradores.	Simplicidade e discrição, Pessoas em primeiro lugar, Compromisso com o cliente, Pensamento de dono, Inovação, Ousadia, Antecipação às mudanças, Ética e Obstinação por

		resultados. Reconhecemos que a mais importante das virtudes é a <b>humildade</b> .
<b>Tinder</b> <a href="https://tinder.com">https://tinder.com</a>	Empresa americana, fundada em 2012, atua no segmento de entretenimento, em 190 países. Detentora de um aplicativo de relacionamento mais popular do mundo. Tornou-se conhecida no Brasil a partir de 2014.	Equipe unida, Humanidade e honestidade; Curiosidade e <b>humildade</b> , Padrões ambiciosos, Fazer acontecer.
<b>QEDu</b> <a href="https://medium.com/httpc-da-qedu/seja-ousado-seja-humilde-construindo-uma-cultura-corporativa-ab204a0b234f">https://medium.com/httpc-da-qedu/seja-ousado-seja-humilde-construindo-uma-cultura-corporativa-ab204a0b234f</a>	Empresa brasileira, fundada em 2012, atua no segmento da educação como facilitadora do acesso a dados educacionais.	Confiança e transparência, Efetividade, Aprendizado Constante, Ousadia e <b>humildade</b> , Guiado por dados.

Fonte: elaborado pelo autor

Estas organizações foram representadas por 14 membros da alta liderança da empresa, transmutados na figura de seus presidentes, vice-presidentes, diretores e alta direção no Brasil, inicialmente contatados por uma variedade de canais de comunicação (telefone, email, redes sociais, rede de mensageria) e por recorrentes vezes ao longo do primeiro semestre de 2021 até lograr êxito a confirmação de cada qual como participante deste estudo. O perfil dos participantes pode ser conferido no Quadro 16.

*Quadro 16 - Participantes da abordagem qualitativa da pesquisa – representação dos membros das organizações-alvo acessadas*

Participantes	Gênero	Idade	Posição	Participantes	Gênero	Idade	Posição
1	F	29	Diretor	8	M	58	Vice-Presidente
2	M	42	Presidente	9	M	54	Presidente
3	M	45	Gerente Corporativo	10	M	53	Presidente
4	F	52	Vice-Presidente	11	M	25	Gerente Corporativo
5	M	53	Diretor	12	F	32	Diretor
6	F	45	Diretor	13	M	34	Presidente
7	F	39	Vice-Presidente	14	F	47	Vice-Presidente

Fonte: elaborado pelo autor

## Coleta

Além dos dados secundários, representados substancialmente pelos valores declarados das empresas-alvo participantes, obtidos por meio de coleta de informações no site dessas selecionadas empresas, o processo de coleta de dados da pesquisa centrou-se em dados primários obtidos por meio de 14 entrevistas

semiestruturadas com os participantes que representavam as organizações-alvo. A abordagem, muito difundida e de uso variado (COTTE; KISTRUCK, 2007), se revelou adequada à medida que esta tática permitiu ouvir como os participantes descreveram as situações apresentadas, suportando neste sentido a compreensão de suas percepções, interpretações, pensamentos e emoções, sustentando a descoberta de ingredientes alternativos que por vezes tendem a escapar de outros métodos investigativos (ARINO; LEBARON; MILLIKEN, 2016). Ademais, pesquisas qualitativas sobre valores culturais corporativos que utilizam entrevistas como uma tática de abordagem junto à alta liderança de organizações vêm ocupando espaço no campo dos negócios (MEMON, S. B., QURESHI, J. A., JOKHIO, 2020; PÖTSCHKE, 2021). As entrevistas foram realizadas diretamente com a alta liderança das organizações participantes considerando que: (i) é este próprio grupo que define a cultura organizacional (SCHEIN, 2010); (ii) é tal elite que incorpora e transmite a cultura organizacional aos membros da empresa (HARTOG; DICKSON, 2018); e (iii) é o grupo que alimenta as políticas, processos, rotinas e práticas organizacionais com efeito junto aos membros da organização (CAMERON, 2010; DUTTON; SONENSHEIN, 2009), em alusão aos aspectos teóricos explorados no capítulo anterior.

A revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa permitiu identificar um amplo arcabouço de significados para a descrição do fenômeno da humildade, assim como permitiu explorar uma variedade de modelos de mensuração da humildade, de tal modo que esse aprofundamento conceitual se tornou uma sólida base para se propor os temas-chave da cultura de humildade organizacional, bem como as questões principais a serem investigadas e seus respectivos objetivos de exploração. Neste sentido foi criado um roteiro de entrevista semiestruturada que pode ser observado no Quadro 17.

*Quadro 17 - Roteiro da entrevista semiestruturada*

<b>Tema-chave</b>	<b>Principal questão</b>	<b>Objetivo</b>
1. Significado da humildade	Qual é o papel do valor corporativo da humildade na cultura organizacional? De que forma a explicitação da humildade como valor cultural declarado influencia os comportamentos e as práticas organizacionais?	Entender o significado efetivo de humildade para aquela organização.
2. Auto avaliação e conscientização precisas	Você acredita que os membros da sua organização fazem uma avaliação precisa e não tendenciosa das forças, fraquezas,	Entender o grau em que a humildade facilita uma avaliação precisa e calibrada dos pontos fortes e fracos da

	oportunidades e ameaças (SWOT) organizacionais?	organização, perante o ambiente de negócios.
3.Tolerância ao erro	Na sua empresa há uma tolerância aos erros resultantes de novas experiências e incentivo à criatividade e à inovação?	Entender como é a aceitação de erros resultantes de novas experiências, aprendizados e inovação.
4.Transparência e honestidade	Você acredita que os membros da sua organização se comunicam de modo franco e transparente? Os membros de sua organização normalmente reconhecem quando os outros tem mais conhecimento ou competência, admitindo naturalmente quando não sabem fazer uma atividade?	Entender o grau em que os colaboradores são francos e transparentes, inclusive sobre suas limitações.
5.Abertura	Você acredita que os membros da sua organização estão abertos a novas ideias e incentivam o <i>feedback</i> de colegas, mesmo que seja crítico?	Entender o quanto a organização é aberta a novas ideias, e <i>feedback</i> .
6.Desenvolvimento do colaborador	Você acredita que os membros da sua organização estão dispostos a aprender, seja com os outros ou em programas de desenvolvimento? Eles demonstram apreço pelas contribuições únicas dos outros?	Entender o quanto a organização prioriza o desenvolvimento do colaborador e cultiva o aprendizado contínuo.
7.Reconhecimento do colaborador	Você acredita que os membros da sua organização reconhecem e valorizam o sucesso de seus colegas? Quando eles identificam este sucesso, eles elogiam seus colegas?	Entender o quanto a organização pratica o reconhecimento dos colaboradores, valorizando e celebrando seus sucessos.

Fonte: elaborado pelo autor

A intenção foi a de conceber uma linha mestra a ser seguida ao longo das entrevistas, sem, contudo, fechar janelas de oportunidades derivadas de posteriores reflexões emanadas do campo, abrindo espaço e concedendo voz de fala aos entrevistados. Assim, o roteiro funcionou como um ponto de partida para a condução da conversa e da incorporação de sentidos, na incumbência de se identificar, não as opiniões, mas as vivências práticas cotidianas que sinalizassem os conteúdos implícitos das normas de conduta organizacional. O tema-chave 1 do roteiro de entrevista semiestruturada - “*significado de humildade*” - revela justamente a curiosidade em explorar, de forma aberta, uma gama de significados percebidos pelos participantes do fenômeno humildade, justificando a ausência de uma estrutura rígida de abordagem, ao mesmo tempo que se explica a necessidade de certo ordenamento para a investigação de campo, preceitos que balizam o desenho de um roteiro de entrevista semiestruturada (CRESWELL, 2013).

Os demais temas-chave, assim como suas respectivas questões e objetivos a investigar, foram inspirados nas normas de cultura organizacional da humildade de Maldonado et al. (2018), um estudo conceitual, e nos itens da Escala de Humildade

Expressa de Owens et al. (2015; 2013), um estudo instrumental, já referenciados e explicitados anteriormente. A amplitude com que são descritas as características de uma cultura organizacional de humildade justifica a escolha do primeiro estudo, enquanto que, por sua vez, a força metodológica, o uso recorrente em estudos da área de administração e o formato observador-relato explicam a escolha do segundo estudo. Tratam-se, pois, de 2 modelos convergentes, e a plenitude de seus itens foi considerada na elaboração do roteiro de entrevista, na tentativa de combinar os preceitos de uma cultura de humildade organizacional com os comportamentos observáveis ou indicadores passíveis de mensuração efetiva. Apesar de que ambos modelos apresentam algumas limitações à compreensão ampla da humildade, aspecto já sinalizado neste capítulo, seus atributos, por si só, qualificam suas adoções como baliza. O Quadro 18, inspirado na Figura 3 apresentada no capítulo anterior que trata do arcabouço teórico, recupera como que cada um dos 2 modelos contribuiu para a concepção dos temas-chave de 2 a 7 do roteiro de entrevista semiestruturada.

*Quadro 18 - Contribuição dos modelos de Maldonado et al. (2018) e de Owens et al. (2015; 2013) para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada*

<b>Tema-chave do Roteiro</b>	<b>Preceitos do modelo conceitual de Maldonado et al. (2018)</b>	<b>Indicadores (#) do modelo instrumental de Owens et al. (2013)</b>
2.Autoavaliação e conscientização precisas	Avaliação precisa e não tendenciosa dos pontos fortes e fracos internos e externos à organização.	O indivíduo busca ativamente <i>feedback</i> , mesmo que seja crítico (1); O indivíduo tem consciência de suas próprias forças e fraquezas (2 A).
3.Tolerância ao erro	Erros inteligentes são aceitos em benefício de uma aprendizagem eficaz.	O indivíduo reconhece quando os outros têm mais conhecimento e habilidades (3); O indivíduo admite quando comete um erro (1 A).
4.Transparência e honestidade	Franqueza na exposição das ideias e das limitações individuais.	O indivíduo admite quando não sabe fazer algo (2); O indivíduo percebe os pontos fortes de outras pessoas (4)
5.Abertura	Abertura a novas ideias externas.	O indivíduo está aberto às ideias dos outros (8); O indivíduo está aberto ao conselho de outras pessoas (9).
6.Desenvolvimento do colaborador	Priorização do aprendizado contínuo.	O indivíduo mostra apreço por contribuições de terceiros (6); O indivíduo está disposto a aprender com os outros (7).
7.Reconhecimento do colaborador	Apreciação e comemoração regular dos sucessos dos membros.	O indivíduo geralmente elogia os outros por seus pontos fortes (5).

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas semiestruturadas mostraram-se adequadas para um diálogo aberto, guiado por um roteiro e protocolo afins, e asseguraram um alto nível de flexibilidade à medida que a conversa fluía e os dados eram coletados, em sintonia com o quanto sinalizado nos estudos de Patton (2014). Tais entrevistas foram realizadas pelo *Zoom* (reuniões presenciais e viagens de profissionais foram evitadas durante a pandemia de COVID-19), em português, duraram cerca de 60 minutos e ocorreram entre agosto e novembro de 2021.

A fim de padronizar a abordagem e otimizar o tempo dos entrevistados, uma breve explicação da proposição do estudo em questão foi introduzida no momento do encontro virtual, embora os participantes recordavam-se do escopo em questão devido aos contatos de apresentação anteriores. No início da entrevista, os propósitos gerais deste estudo foram retomados e amenidades foram compartilhadas a fim de criar uma atmosfera acolhedora para o transcorrer da entrevista. A ordem com que as principais questões presentes no roteiro de entrevistas foram abordadas variou diante de cada participante. No entanto, todas as entrevistas foram iniciadas com a primeira questão mostrada no roteiro, de modo a explorar com ampla curiosidade o significado percebido acerca do fenômeno humildade. Era a partir desta primeira proposição que se decidia a melhor sequência possível a ser aprofundada.

Alguns cuidados adicionais foram tomados a fim de assegurar certa rigidez processual no tocante à dinâmica de coleta de dados primários, em sintonia com os estudos de Siedman (1998) e Creswell e Creswell (2017). Assim, para garantir o princípio da confirmação da percepção, os 14 entrevistados foram igualmente distribuídos entre as sete organizações e todos foram selecionados de acordo com a conveniência de acesso. O volume de entrevistas mostrou-se suficiente em consonância com o princípio da saturação, considerando a densidade dos dados coletados, assim como a riqueza desses dados em termos de camadas e matizes (FUSCH; NESS, 2015; GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006). Por fim, cabe o registro que em período anterior à pesquisa não havia relação entre pesquisador e participantes.

## **Análise**

As entrevistas foram gravadas com a autorização formal e tempestiva de cada participante, foram seguramente armazenadas no *Google Drive* do pesquisador, transcritas manualmente na íntegra, lidas inúmeras vezes para familiarização, e alimentaram uma análise do conteúdo dos temas abordados. Cada tema-chave apresentado no roteiro de entrevistas – apresentado no Quadro 17 - foi transformado em uma categoria teórico-dedutiva - rubricas significativas extraídas *a priori* da literatura em função das quais o conteúdo seria classificado e interpretado (COLBARI, 2014; ERLINGSSON; BRYSIIEWICZ, 2017; MAYRING, 2014, 2021). Cada categoria, pois, passou a receber códigos – marcas representadas por palavras-chave ou expressões-chave que caracterizavam dados depoimentos - criados manualmente a partir da análise individual de cada entrevista, considerando sua associação às temáticas comuns e presentes nos dados, de forma a contribuir com a caracterização da percepção de cada participante diante da questão discorrida (GUEST et al., 2017). A fim de assegurar certa validação ao processo de criação de códigos, a prática foi revisitada por diferentes pesquisadores colaboradores e em momentos distintos, estimulando ajustes e confirmações de codificação. Assim, a operacionalização da análise dos dados se concentrou na direção avaliativa, à medida que se ancorou em um sistema de padrões e atributos que pudessem caracterizar o fenômeno investigado (COLBARI, 2014).

De acordo com Mayring (2014, 2021), a análise de conteúdo é um método para identificar, analisar e relatar temas-chave que possam ser padronizados dentro de uma certa variedade de dados coletados à medida que tende a organizar e descrever este conjunto de dados em uma rica especificidade de detalhes. Trata-se, pois, de uma técnica de tratamento de um material textual que demande compreensão, com vasto e diferenciado campo de aplicação, apoiada em uma dimensão descritiva sob um esquema de categorização teórica-dedutiva combinada com uma dimensão interpretativa acerca dos dados coletados (COLBARI, 2014).

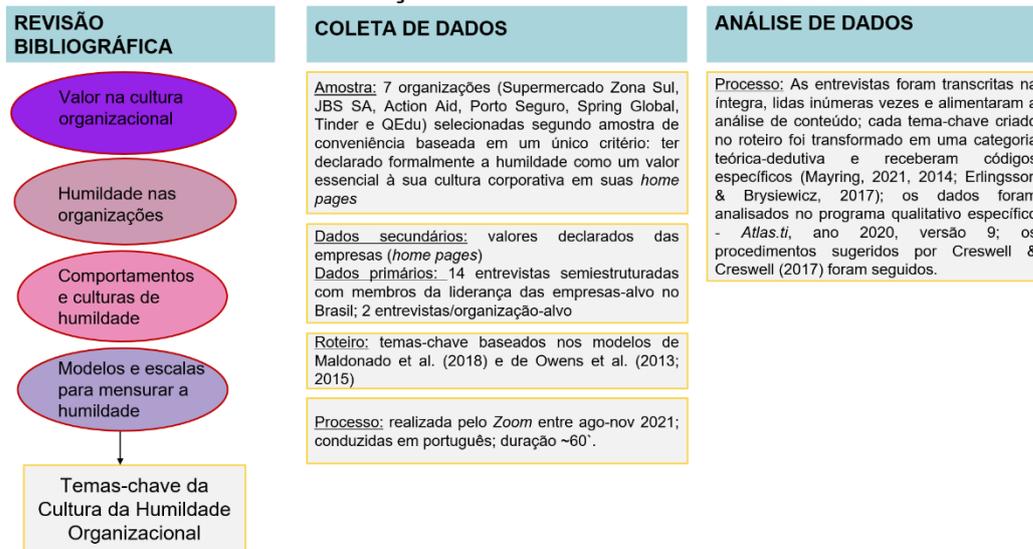
Neste sentido, considerando como unidade básica de análise os depoimentos dos entrevistados em seu contexto organizacional, os dados foram transferidos para um programa qualitativo específico – *Atlas.ti*, ano 2020, versão 9, que tornou mais amigável, eficaz e rápido esse processo analítico. O manuseio de dados qualitativos derivados de entrevistas enseja o desafio do ordenamento, classificação e também da decodificação desses dados, sendo que o apoio de ferramentas tecnológicas dessa ordem mostra-se essencial para a otimização da dinâmica analítica (FRIESE, 2019).

A ferramenta ajudou na capacidade de codificar os dados, o que permitiu identificar padrões e temas emergentes no conteúdo das entrevistas, facilitando a indicação de ideias-chave e de conceitos que emergiram a partir dos dados (SALDAÑA, 2021). Assim, e seguindo as recomendações apontadas no estudo de Creswell e Creswell (2017), as diversas leituras das entrevistas permitiram estabelecer códigos característicos de específicas temáticas verificadas ao longo de múltiplas entrevistas, aglutinando as similaridades encontradas nos dados dos depoimentos e viabilizando a classificação em grandes temas, considerando o princípio da inferência analítica, de forma a se obter uma razoável descrição de significados à luz das categorias teórico-dedutivas inicialmente criadas. O auxílio da ferramenta tecnológica assegurou maior fidedignidade dos resultados, rigor metodológico e transparência analítica (COLBARI, 2014; KAEFER; ROPER; SINHA, 2015), de forma a se poder explorar a complexidade oculta do fenômeno que está sendo analisado (GOVERS, R.; GO, F.; KUMAR, 2007). Assim, as etapas da análise de conteúdo seguiram o quanto preconizado por Colbari (2014): (i) criação de um sistema de categorias previamente vinculadas à literatura; (ii) estabelecimento das unidades de codificação; e (iii) aplicação do princípio da inferência analítica, de forma a assegurar ulterior rigor metodológico neste processo interpretativo.

A fase (A) aqui descrita, que apresenta o percurso metodológico empregue na criação de um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO), partiu dos blocos teóricos que serviram de base para a compilação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, e detalhou o processo de coleta e posterior análise de dados desta abordagem qualitativa. A Figura 5 apresenta de modo mais descritivo e estruturado os principais aspectos desta fase.

Figura 5 - Visão descritiva da fase (A) do procedimento metodológico da pesquisa

### Fase A visão descritiva – Criação CHO

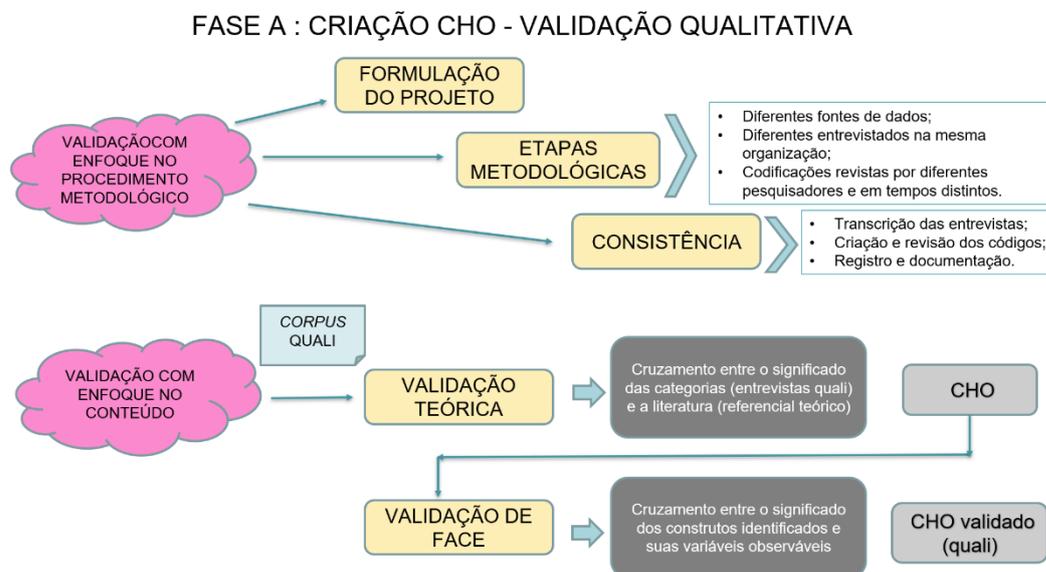


Fonte: elaborada pelo autor

## Validação

Este estudo dispendeu especial atenção tanto na validação do percurso metodológico de abordagem qualitativa empregue quanto na validação do conteúdo aferido. A validade qualitativa dá conta que se deve verificar a precisão das descobertas empregando certos procedimentos, enquanto a confiabilidade qualitativa indica que a abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos distintos (GIBBS, 2018). A Figura 6 traça uma representação sintética das frentes de validação empregues nesta pesquisa.

Figura 6 - Frentes da validação qualitativa na fase (A) da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor

No tocante ao enfoque do percurso metodológico, a investigação seguiu os preceitos da validação de uma pesquisa qualitativa no momento da formulação do projeto (GOLAFSHANI, 2003), bem como adotou as prerrogativas da validação procedimental na condução das etapas metodológicas, utilizando diferentes fontes de dados, diferentes entrevistados da mesma organização e revisando as codificações realizadas a partir de diferentes pesquisadores e em tempos distintos (JACK; RATURI, 2006).

Os procedimentos adotados quanto à maneira como se deu a transcrição das entrevistas, inibindo possíveis imprecisões, e quanto ao modo como os códigos foram criados e checados, reduzindo eventuais desvios de marcação e associação, assim como o registro e documentação de todas as etapas procedimentais aferidas sinalizam que o estudo possui consistência qualitativa, em sintonia com as prescrições dos estudos afins de Yin (2009) e Gibbs (2018).

Já com relação à validação com enfoque no conteúdo, este trabalho atuou sob dois momentos específicos: (i) validação teórica junto ao *corpus*; (ii) *face validity*. A validação teórica junto ao *corpus* qualitativo derivado do campo, associou os significados das categorias com a literatura pesquisada. O primeiro elemento – significados das categorias - foi preenchido por códigos detalhadamente costurados pelos depoimentos a partir das análises dos resultados das entrevistas semiestruturadas que exemplificam a essência de cada categoria, enquanto que o segundo elemento – literatura pesquisada - foi encapsulado pelos estudos apresentados no capítulo anterior. Este cruzamento teve por objetivo assegurar força metodológica na condução processual da abordagem qualitativa, calibrando eventuais imprecisões identificadas, apontando lacunas não emergidas no campo, regulando a consistência dos achados, e clarificando os significados associados às práticas culturais de humildade. Neste sentido, pôde-se então sinalizar os construtos de humildade e seus significados, promovendo então a construção do modelo de cultura de humildade organizacional - CHO. Isto foi possível em razão de que o *corpus* qualitativo derivado do campo foi constituído como um sistema aberto e passível de ser revisitado em decorrência de novas tendências verificadas e que se fizessem oportunas, em sintonia com o quanto é preconizado pelo estudo de Krippendorff (2004). Assim, esta etapa de validação suportou então a identificação dos construtos preliminares representantes do fenômeno estudado, expandindo-os para os indicadores com suas respectivas variáveis observáveis de forma a viabilizar

a posterior operacionalização do modelo (HAIR et al., 2019), fase subsequente prevista neste estudo.

Em um segundo momento relacionado à validação com enfoque no conteúdo, esta pesquisa submeteu o CHO ao *face validity* (BAGOZZI; EDWARDS, 1998; BRYMAN; BELL, 2015), uma etapa de validação essencial para determinar discrepâncias entre itens que se pretendem medir e o que estes itens aparentam de fato medir, de modo a permitir realizar ulterior ajustes de conteúdo (CUNHA; ALMEIDA NETO; STACKFLETH, 2016). A tática empregue consistiu em selecionar 6 especialistas na temática envolvida – estudos de natureza comum e que envolvem a criação de um modelo de mensuração de um fenômeno têm empregue quantidade variada de especialistas, mas em ordem de grandeza relativamente similar (ACHMADI et al., 2022; DE CAMPOS; MARZIALE; SANTOS, 2013; LOPES et al., 2019; TOMEI; RUSSO, 2019). Estes participantes eram doutores em Administração, professores, e filiados à PUC-Rio e à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), especialistas a quem foram apresentadas as definições e significados dos construtos, sem contudo identifica-los nominalmente de forma explícita, e solicitado que associassem esses construtos às seus respectivos indicadores então informados aleatoriamente. O Apêndice 1 – validação de face, apresenta o detalhamento da informação apresentada aos especialistas para o procedimento de validação solicitado. Um nível de concordância (COHEN, 1960) com relação ao CHO na ordem de 80% foi esperado para cada um dos especialistas contatados. Considerando que a redação dos itens do instrumento pode exercer um profundo impacto no construto medido (WATSON; CLARK, 1984), as sugestões dos especialistas para um aperfeiçoamento de redação e para alguns ajustes semânticos foram tomadas com muita atenção, de forma a tornar o instrumento de pesquisa mais calibrado e efetivo.

Uma vez criado o modelo CHO, cujos seus 11 construtos preliminares com significados detalhados foram expandidos em 44 indicadores, na ordem de 4 indicadores para cada construto, a pesquisa então seguiu para a sua validação quantitativa, objeto da seguinte fase (B) do procedimento metodológico, apresentada na sequência.

### 3.3.2.

#### **Fase B – validando o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)**

Considerando que a etapa de validação com enfoque no conteúdo descrito na fase anterior (A) permitiu que o modelo CHO criado tivesse seus significados expandidos para 11 construtos e seus 44 indicadores, um *survey* de coleta de dados baseado nas 44 variáveis e uma etapa de sumarização destes indicadores via Análise Fatorial Exploratória (AFE) se tornam possíveis. Uma ordem de 4 indicadores por cada 1 dos 11 construtos propostos foi estabelecida, permitindo que a AFE fosse dotada de força analítica para identificar determinados padrões de relações entre grupos de variáveis (HAIR et al., 2019).

Nesta fase (B), o CHO criado na fase anterior (A) foi submetido a uma abordagem quantitativa junto ao campo, com o objetivo de confirmar os achados na abordagem qualitativa, de forma a identificar os construtos fundamentais que sustentam o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO). Neste sentido, o procedimento estatístico da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi utilizado tanto para resumir o conjunto de variáveis observáveis ou indicadores a um menor número de fatores, facilitando a compreensão do modelo, quanto para estruturar os construtos relevantes ao fenômeno investigado (HAIR et al., 2019). Esta técnica estatística é considerada adequada para interpretar a percepção de fenômenos em abordagens quantitativas do estilo *survey* e para permitir a identificação dos construtos fundamentais (WILLIAMS; ONSMAN; BROWN, 2010).

Com o objetivo de assegurar certa precisão na condução deste processo de coleta de dados junto às organizações-alvo, esta pesquisa viabilizou um pré-teste da aplicação do instrumento *survey* de forma a (i) aferir o tempo operacional demandado nas respostas, e (ii) garantir que as afirmativas propostas fossem de fácil compreensão e inequívocas. A etapa de pré-teste foi conduzida com 2 empresas distintas das organizações-alvo, selecionadas sob o critério da conveniência, em função da disponibilidade de acesso às lideranças, de forma a assegurar maior variedade de descobertas. O acesso às 2 organizações ocorreu no último trimestre de 2022. Estas organizações disponibilizaram 20 membros/cada para o preenchimento do questionário. Foi conduzido um *workshop* presencial para cada uma das organizações deste pré-teste em que se explicou os objetivos da atividade e o contexto diante do qual o instrumento fora criado, dando credibilidade

e importância à atividade de testagem. Ao final, sob um tempo máximo de resposta de 21' e um tempo médio de resposta de 10', teve espaço uma entrevista exploratória e aberta com o grupo, a fim de se compreender facilidades e dificuldades com o entendimento das afirmações presentes no questionário, de modo a promover ulteriores correções e ajustes do instrumento *survey*, em benefício da clareza e da ausência de ambiguidades nas sentenças. Neste sentido específico, algumas palavras (“*entorno*”, “*captar*”, “*retidão*”, “*avaliação de desempenho*”, “*mercado*”, “*terceiros*”) que estavam inicialmente presentes no instrumento foram substituídas ou suprimidas.

Foram trazidos 2 pontos relevantes a partir da aplicação do pré-teste, resultando em melhorias: o primeiro deu conta de como foi remontada a sequência das perguntas do instrumento *survey* pós pré-teste, sendo que o então critério utilizado seguiu a opção por iniciar o questionário com sentenças mais curtas, e de mais fácil compreensão, seguidas pelas mais longas e que exigiam uma ponderação maior no momento da leitura; o segundo deu conta de que o instrumento *survey* sofreu um ajuste de ordenamento sequencial dos itens a fim de se deixarem mais próximas as sentenças que faziam alusão a um dado espectro da unidade de medida ‘*organização*’, como ‘*os membros da minha organização*’, ‘*a minha organização*’, e ‘*a liderança da minha organização*’, de forma a facilitar a reflexão provocada pela afirmação apresentada junto aos respondentes. Neste sentido, as variáveis observáveis foram misturadas de acordo com esses dois pontos destacados – combinando sentenças curtas a frente e ordenadas por espectro da unidade de medida, de tal modo que um ordenamento sequencial que considerasse a associação direta do grupo de 4 variáveis com o seu respectivo construto foi dispensado, mitigando o risco de falsas correlações. Por fim, o cuidado com o *layout* do questionário também foi observado a partir da condução do pré-teste, de forma a tornar a sua versão final aprazível aos olhos dos respondentes.

## **Amostra**

Considerando o conjunto de organizações-alvo participantes desta pesquisa foram selecionadas algumas organizações segundo um critério de densidade e representatividade de seus membros junto à liderança, bem como um critério de conveniência e disponibilidade de acesso. A identificação destas organizações nesta

fase da pesquisa foi suprimida devido a um acordo de confidencialidade tacitamente firmado, muito em função de uma alusão que tais organizações selecionadas faziam ao regime de proteção de dados sensíveis associados aos seus membros participantes, embora nenhum dado sensível destes membros fora colhido. As organizações-alvo parceiras nesta fase disponibilizaram respondentes e 180 observações foram alcançadas. A tentativa de maximizar o número de observações por variável foi perseguida por esta pesquisa de forma a se obter uma relação próxima de 5 observações por variável ( $N:p$  ratio, onde  $N$  equivale ao número de participantes e  $p$  equivale ao número de variáveis observáveis), alinhando-se às regras preconizadas por Hair et al. (2019), tanto para o mínimo de participantes (50) quanto para um  $N:p$  ratio aceitável. Embora haja muita discussão na literatura da AFE sobre o número adequado da proporção entre participantes da amostra e variáveis observáveis, revisões sobre o tema indicam que não há um nível mínimo de  $N$  ou razão  $N:p$  para se alcançar uma boa recuperação de fator nas investigações com procedimentos similares a esta presente pesquisa (WILLIAMS; ONSMAN; BROWN, 2010).

Para a instrumentalização do *survey*, os membros participantes das organizações-alvo parceiras foram indicados pelas próprias empresas respeitando um critério de escolha aleatório, em sintonia com as recomendações do estudo de Creswell e Creswell (2017), e seguindo um único critério orientativo: uma estratificação voltada para as lideranças organizacionais, enfocando o primeiro e segundo nível de reporte, à medida que é a liderança que molda a cultura e difunde comportamentos para a massa de membros da organização (SCHEIN, 2010).

## Coleta

As técnicas de coleta de dados são múltiplas e dão conta dos procedimentos utilizados pelo pesquisador para a obtenção das informações relevantes e necessárias à pesquisa à luz do fenômeno estudado (FREGONEZE et al., 2014). Assim, como ponto de partida, o processo de coleta foi ancorado no modelo CHO criado na fase anterior (A), que serviu como instrumento *survey*, de modo que seus 44 indicadores – atuando como medidas dos 11 construtos identificados no modelo com 4 indicadores por construto – foram tabuladas como afirmações passíveis de serem quantitativamente aferidas em uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo 1 =

discordo totalmente da afirmação; 2 = discordo; 3 = nem discordo e nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente com a afirmação (LIKERT, 1952). Os respondentes foram convidados a marcar uma única resposta para cada uma das afirmações listadas, de acordo com a percepção que tinham acerca do conteúdo daquela sentença, em referência direta à organização em que atuavam como membros. O instrumento *survey* utilizado junto às organizações-alvo, já validado pelo pré-teste, está apresentado no Apêndice 2. O acesso às organizações ocorreu entre fevereiro e setembro de 2023.

A coleta de dados primários junto à amostra se deu sob o regime de parceria junto às organizações-alvo desta fase (B) – um modo terceirizado e ao mesmo tempo assistido pelo pesquisador, na tentativa de garantir uma alta taxa de resposta. Este processo contou com a condução por uma pessoa responsável pelo setor de recursos humanos (RH) da organização envolvida, que, na figura de uma parceira da atividade, conferiu aos respondentes de sua organização uma breve explicação do contexto da pesquisa, sua importância, e o que seria necessário fazer naquela atividade, em estreito alinhamento com uma comunicação e tutorial prévios que recebera do pesquisador. Cada participante então recebia uma folha com o instrumento *survey* que replicava as instruções para a atividade na tentativa de dar a máxima clareza de sentido à atividade em si. Todos os instrumentos foram recolhidos e tabulados dentro do programa – SPSS, ano 2019, versão 23.0, que foi adotado para as análises estatísticas.

## **Análise**

Os dados coletados por intermédio do instrumento *survey* foram submetidos ao procedimento estatístico de análise fatorial exploratória (AFE), de forma a resumir o conjunto de indicadores ou variáveis observáveis a um número menor de fatores, caracterizando os construtos fundamentais do fenômeno pesquisado sob uma estrutura otimizada (HAIR et al., 2019). A AFE permite que se explore os fundamentais construtos de um fenômeno, a fim de se gerar um modelo a partir de um conjunto relativamente grande de construtos latentes – que não são medidos diretamente - frequentemente representados por uma série de variáveis observáveis que passam a se tornar medidas indicativas dos construtos (THOMPSON, 2004).

Inicialmente os dados foram preliminarmente inspecionados sob a ótica da (i) compreensão básica das características dos dados, (ii) identificação de dados perdidos, e (iii) avaliação de observações atípicas. Com relação à compreensão básica dos dados, a pesquisa avaliou uma série de informações descritivas das variáveis apoiando-se substancialmente no exame de representações gráficas para posteriores aplicações comparativas ou diagnósticas, como as medidas de tendência central, medidas de dispersão, formato de distribuição, e perfil da relação entre variáveis, de modo a se ter uma perspectiva sobre o caráter dos dados e das interrelações existentes, aprofundando o vigor do conhecimento da base de dados a ser trabalhada.

Já a identificação de dados perdidos seguiu as 4 etapas sugeridas por Hair et al. (2019): (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão dos dados perdidos, analisando casos e variáveis; (iii) diagnosticar o grau de aleatoriedade dos dados perdidos; e (iv) selecionar método de atribuição. Considerando que os dados perdidos estavam diretamente relacionados aos respondentes, foram representativamente poucos e ocorreram em um padrão aleatório, pois os dados eram completamente perdidos ao acaso a partir do teste de diagnóstico *MCAR*, adotou-se uma ação corretiva derivada da substituição de valores perdidos por valores estimados a partir da média da variável afetada, com base em todas as respostas válidas. A ação foi escolhida por ser de fácil implementação, compatível com o padrão aleatório dos dados, e por proporcionar ter todos os casos com informações completas, reduzindo riscos de insuficiência de dados, ou sub amostragem, para a técnica AFE, tomando-se a devida ciência para o fato de se estar comprimindo as correlações então observadas. A ação é indicada para níveis relativamente baixos de perda de dados e relações relativamente fortes entre as variáveis (HAIR et al., 2019).

Por fim, com relação à avaliação de observações atípicas, Hair et al. (2019) as tipifica como possuidoras de uma combinação única de características identificáveis notavelmente diferentes das demais observações, tornando a observação atípica marginal em relação às demais. Nesta pesquisa a avaliação destas observações foi tomada como prudente à medida que suas existências podem comprometer ou distorcer os testes estatísticos, cabendo pois alguma tomada de decisão a este respeito. A detecção de observações atípicas contou com o suporte da análise gráfica do *box plot* para cada uma das variáveis, em um exercício de

interpretação dos valores discrepantes. Houve observações atípicas para a totalidade das variáveis, sendo que todas estavam no intervalo usual de valores para cada variável e, portanto, válidas em sua combinação de valores entre as próprias variáveis, de modo que a opção por reter a observação junto à massa de dados foi adotada. Assim, a decisão de não se eliminar nenhuma observação atípica é sustentada tanto pelo fato de que tais observações faziam parte integrante e coerente da base quanto pelo eventual risco de sub amostragem.

Para além das questões conceituais associadas às escolhas das variáveis observáveis e seus significados – validadas tanto pela força teórica quanto pela confirmação de conteúdo apresentados na fase anterior (A) – a análise dos dados quantitativos considerou a suposição estatística de que as variáveis observáveis seriam suficientemente correlacionadas umas com as outras de modo a gerar fatores representativos. Neste sentido, em sintonia com Hair et al. (2019) e a partir do programa estatístico aplicado, a pesquisa adotou 3 medidas empíricas para ajudar no diagnóstico do grau de adesão à AFE dos dados do CHO: (i) matriz de correlação Anti-imagem com um substancial número de correlações superior a 0,3; (ii) teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significativa (*sign.* < 0,05); (iii) teste Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) como medida de adequação da amostra (índice *MAS*) superior a 0,5 tanto para o teste geral quanto para cada variável individual.

A tática metodológica de extração de fatores utilizada nesta pesquisa foi a Análise de Componentes Principais (Principal Component Analysis – PCA), que é o método comumente empregue nas pesquisas com AFE e é o padrão utilizado no *SPSS* ao executar a extração fatorial (THOMPSON, 2004). Adicionalmente, em alinhamento com Hair et al. (2019) e com o auxílio do programa estatístico aplicado, a pesquisa considerou múltiplos critérios para a decisão acerca do número de fatores a serem extraídos, à medida que se espera a retenção e uso de um pequeno número de fatores que possam representar adequadamente o conjunto inteiro de variáveis observáveis: (i) critério de Kaiser (autovalor > 1); (ii) teste *Scree* – número otimizado de fatores; (iii) a porcentagem cumulativa de variância extraída – número de fatores suficientes para atender entre 55% e 60% de explicação da variância, e (iv) a análise de cenários - um fator a mais e um fator a menos em relação à solução inicial, de forma a garantir que a melhor estrutura explicativa fosse identificada.

Ainda no tocante à decisão de quantos fatores devem ser considerados, a presente atividade de análise verificou a possibilidade de que uma variável pudesse

estar relacionada a mais de um fator, ou que um único fator pudesse receber concentração demasiada de variáveis com elevada carga, e, neste sentido, a rotação ortogonal VARIMAX – comumente usada e presente no processamento aplicado pelo *SPSS* – maximizou a representatividade de uma variável em um único fator e tornou o número de fatores o menor possível, fazendo com que o processo de interpretação dos resultados da AFE fosse mais simplificado (WILLIAMS; ONSMAN; BROWN, 2010). Assim, como produto desta interpretação fatorial, a correlação entre as variáveis originais e os fatores gerados foi identificada, isto é a carga fatorial de uma dada variável, e cada qual foi analisada por meio de um teste estatístico de significância (*pvalue* de 0,05) com o suporte do *SPSS*, sendo considerada como de relevância explicativa as cargas de  $\pm 0,50$  ou maiores, embora cargas entre  $\pm 0,40$  e  $\pm 0,45$  seriam aceitáveis por serem tidas como significantes para o tamanho da amostra desta pesquisa (HAIR et al., 2019).

A sequência deste processo de análise se deu por diversas iterações até que uma solução ideal fosse obtida à luz dos propósitos desta investigação, e seguiu os seguintes estágios de interpretação: (i) exame da matriz fatorial de cargas; (ii) identificação da significância estatística das cargas fatoriais; (iii) avaliação das comunalidades das variáveis de modo a manter na estrutura as variáveis com aferições maiores que  $\pm 0,50$ ; (iv) aplicação de ações corretivas com vista à otimização da estrutura – eliminação de variáveis ou alteração do número de fatores; e (v) rotulação dos fatores (HAIR et al., 2019).

A fim de avaliar o grau de consistência com que os indicadores individuais do CHO, então apurados por meio da AFE, medem o mesmo construto, e, assim, são altamente inter correlacionados, dando confiança ao modelo, o Coeficiente *Alfa de Cronbach* (com um limite mínimo de 0,60) foi adotado como medida de confiabilidade aceitável, em alinhamento com o quanto proposto por Hair et al. (2019), à medida que elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente. Há um considerável debate acadêmico sobre qual seria a melhor alternativa de estimativa de confiabilidade (BACON; SAUER; YOUNG, 1995), mas de todo modo o Coeficiente *Cronbach's Alpha* ainda é uma estimativa frequentemente aplicada nas investigações quantitativas (HAIR et al., 2019). A intenção da pesquisa foi a de medir o grau de confiabilidade tanto dos fatores em si quanto das variáveis fundamentais remanescentes no modelo em um

indicativo da capacidade do modelo de efetivamente aferir o que se propõe a medir (PETER, 1981).

## Validação

Assim que a pesquisa aferiu o grau de consistência do modelo CHO, a sequência desta investigação cuidou de sinalizar a própria validação do modelo CHO, ancorada substancialmente na abordagem quantitativa, que por sua vez utilizou um instrumento *survey* e procedeu análises sob o espectro estatístico da AFE. Neste sentido a pesquisa trabalhou 2 frentes de validação: (i) validade do construto; (ii) validade da estabilidade fatorial.

Com relação à primeira frente, a pesquisa trouxe indicações acerca da validade do construto - o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens se predispõem a medir - a partir do exame de 4 componentes: (i) validade de conteúdo; (ii) validade convergente; (iii) validade discriminante; e (iv) validade nomológica (HAIR et al., 2019).

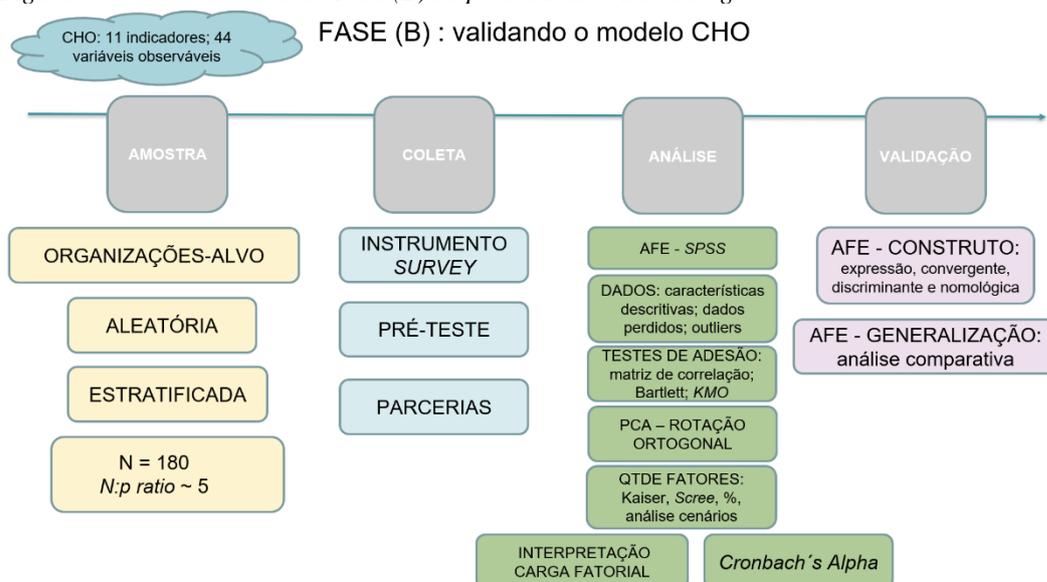
A validade de conteúdo (BAGOZZI; EDWARDS, 1998; BRYMAN; BELL, 2015) evidencia a devida correspondência teórica entre as variáveis observadas consideradas em um modelo e o construto representado, de modo que práticas rigorosas do processo de *face validity* e de pré-teste são acolhidas como necessárias para certa validade de expressão (HAIR et al., 2019). A validade convergente (CAMPBELL; FISKE, 1959) defende que os indicadores de um construto específico devem compartilhar elevada proporção de variância comum, de modo que cargas fatoriais acima de 0,5 e grau de confiabilidade deste construto - Coeficiente *Alfa de Cronbach* superior a 0,6 são medidas válidas para a convergência do modelo (HAIR et al., 2019). Já a validade discriminante (CAMPBELL; FISKE, 1959) evidencia o grau em que dado construto possa ser único para capturar fenômenos específicos ao próprio construto, de modo que a ausência de cargas cruzadas na matriz rotacionada da AFE sinaliza alguma validade discriminante (HAIR et al., 2019). Por fim, a validade nomológica (PETER, 1981) expõe a precisão com que o modelo propõe correlações entre os construtos sob uma teoria de mensuração, sustentando que um construto se relaciona com outros de uma maneira teoricamente consistente, de forma que a apresentação de um diagrama de caminhos sinaliza certa validade nomológica (HAIR et al., 2019), cujo

desenho pode ser apresentado a ulteriores pesquisadores afins à investigação para impressões e concordância.

Já com relação à segunda frente de validação associada à estabilidade fatorial, não obstante ao fato do escopo inicial desta investigação ser exploratório, a avaliação do grau de generalização para a população da estrutura obtida a partir do modelo CHO foi realizada segundo a proposição de Hair et al. (2019), que destaca a relevância de se dar atenção à estabilidade do modelo fatorial resultante. Neste sentido, o processo de validação do CHO foi conduzido para a obtenção de uma amostra particionada aleatoriamente do conjunto de dados primários originais, de modo a reproduzir todos os procedimentos de análise e interpretação de dados aqui descritos para as amostras repartidas, em benefício de novos modelos fatoriais que foram comparados entre si e ao original, de modo que o processo pode fornecer uma visão da força metodológica dos procedimentos originalmente aplicados ao longo das bases repartidas (OSBORNE; COSTELLO; KELLOW, 2011).

Os procedimentos adotados nesta fase metodológica (B) seguiram o quanto preconizado pelas 5 etapas do protocolo de AFE de B. Williams et al. (2010), o roteiro de abordagem quantitativa proposto por Creswell e Creswell (2017) e os estágios de instrumentação da AFE sinalizados por Hair et al. (2019), sendo que uma visualização sintética desta fase (B) pode ser observada na Figura 7.

Figura 7 - Visão ilustrativa da Fase (B) do procedimento metodológico



Fonte: elaborada pelo autor

### 3.3.3.

#### **Fase C – criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)**

##### **Criação**

Considerando que o objetivo principal desta pesquisa é propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo, a presente pesquisa passou a proceder com a configuração do MCH a partir da mescla de 2 produtos desta investigação, sendo (i) a tipologia teórica proposta para os estágios de maturidade de uma cultura de humildade organizacional, e (ii) o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) com seus construtos fundamentais de modo a conceber um quadro conceitual próprio à humildade. O primeiro produto – tipologia dos estágios de maturidade - foi desenhado com base na revisão de literatura realizada acerca do construto de humildade e do espectro de maturidade cultural, considerando o conceito de maturidade cultural de Schein (2010) e a tutela de regimes comportamentais em progressão inspirados em Galbraith (1983), sob a prerrogativa de um *continuum* de evolução cultural, de modo a viabilizar a proposição de 5 estágios de maturidade cultural teóricos. O processo metodológico da definição de estágios considerou parâmetros teóricos que sinteticamente definem as características organizacionais que dão sentido aos regimes de comportamentos que rumam em um *continuum* à internalização da humildade, de forma a atestar uma maturidade cultural. Assim, a proposição dos estágios de maturidade cultural da humildade contempla espectros referenciados neste estudo: (i) as características intrínsecas aos modelos de maturidade cultural; (ii) o conceito de maturidade cultural qualificado pelos pressupostos inconscientes; (iii) uma evolução cultural rumo a internalização dos comportamentos, que passam a ser inconscientes e orgânicos; (iv) os regimes comportamentais que também evoluem progressivamente para a maturidade, de obrigatórios para voluntários e naturais; (v) a especificidade da humildade, quanto a ser uma virtude, ter complexidade conceitual, e evoluir progressivamente.

O segundo produto em referência – modelo CHO - foi o exatamente criado a partir das 2 etapas anteriores desta investigação – fase (A) e fase (B). Com relação específica ao quadro conceitual derivado do modelo CHO, o processo de

configuração do MCH inspirou-se na essência integrativa dos procedimentos de métodos mistos até aqui aplicados, à medida que, por mais que os conjuntos de dados das abordagens qualitativa e quantitativa tenham sido coletados sob prismas distintos e, conseqüentemente, tenham sustentados prerrogativas para análises segregadas para aqueles conjuntos de dados (CRESWELL; CRESWELL, 2017), o valor agregado proposto pela adoção dos métodos mistos reside na maneira com que as análises advindas de diferentes métodos e procedimentos possam vir a ser integradas, incorporando força à criação de conhecimento, em sentido estreito ao conceito de co-mensuração de Tunarosa e Glynn (2017). Desta forma, tornou-se substancial integrar analiticamente: (i) o arcabouço teórico que sustentou a variedade de significados do fenômeno humildade; (ii) os achados de campo aferidos qualitativamente junto a alta liderança das organizações-alvo, e (iii) os construtos fundamentais derivados das aferições quantitativas. Sob este prisma, a sequência analítica que sustentou o conteúdo conceitual da configuração do MCH iniciou-se no corpo teórico, seguiu para a construção preliminar do modelo CHO, e desaguou na criação de uma estrutura utilitária e explicativa dos construtos fundamentais de um CHO final, abrindo espaço para suportar um desenho progressivo de evolução de uma cultura que rumo à maturidade cultural.

Neste sentido, na presente configuração, os construtos fundamentais de humildade, representados pelas suas variáveis observáveis, indicativas da descrição de comportamentos, se associam a cada estágio teórico de evolução da maturidade cultural. Esta integração analítica entre o corpo teórico e os comportamentos observáveis deram sentido prático ao desenho do MCH, que passou a conceber a evolução contínua dos comportamentos de humildade que representam o percurso de maturidade da cultura de humildade organizacional.

## **Validação**

A fim de assegurar força metodológica ao modelo criado, a pesquisa procedeu uma validação com enfoque no conteúdo, submetendo o MCH ao *face validity* (BAGOZZI; EDWARDS, 1998; BRYMAN; BELL, 2015). A tática empregue consistiu em selecionar 12 especialistas – experientes representantes da alta liderança de organizações que atuam no Brasil, sob variada indústria, tamanho e momento corporativo, escolhidos pelo critério da conveniência e disponibilidade

de acesso. A escolha reflete o pressuposto teórico de que a liderança molda a cultura organizacional, conforme preceitos de Schein (2010). A estes especialistas foi apresentada uma breve contextualização da pesquisa e o desenho do MCH, em benefício de uma rápida assimilação por parte destes especialistas, que não haviam travado até então nenhum contato com a pesquisa. O modelo foi mostrado com os seus estágios de maturidade cultural e os seus significados práticos, por meio das características organizacionais de cada estado, e também por intermédio dos comportamentos observáveis de humildade que compunham cada estágio evolutivo do modelo. Optou-se por apresentar um modelo configurado com amplas descrições e sem qualquer tipo de sumarização justamente pelo noviciado que os especialistas detinham sobre o tema. Neste exercício se solicitava uma resposta para 4 perguntas que buscavam compreender: (i) se o modelo apresentava as características-chave que diferenciam cada um dos estágios de maturidade; (ii) se os comportamentos listados exemplificavam e diferenciavam com clareza a progressão do estágio cultural da prática de humildade; (iii) se o modelo se prestava a ser concebido como um utilitário instrumento para avaliar a cultura de humildade da organização; e (iv) compreender a percepção acerca dos pontos fracos e fortes do modelo. O comunicado aos especialistas com o roteiro de entrevista estruturado para validação de conteúdo pode ser observado no Apêndice 3.

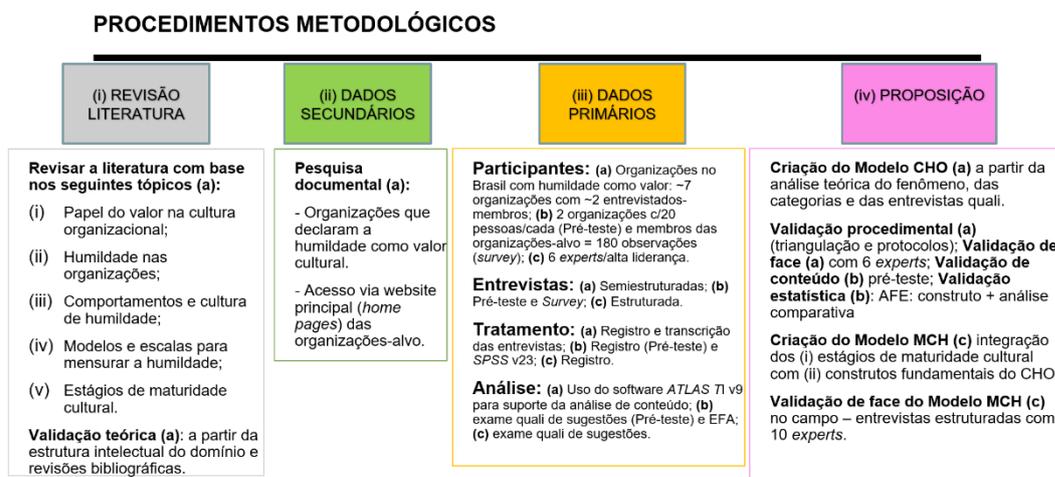
Esta entrevista estruturada foi conduzida pelo envio de um *e-mail*, cujas respostas foram retornadas pelo próprio canal de comunicação, permitindo o armazenamento das considerações, em cópia, no *Google Drive*. Apenas 2 pessoas selecionadas não responderam alegando escassez de tempo ou incapacidade de contribuição. Todas as 10 devolutivas apresentadas pelos especialistas foram tratadas com a devida atenção, com efeito na aceção do modelo MCH, sendo que o detalhamento colegiado destas contribuições está sinalizado no capítulo seguinte deste trabalho.

### **Visão analítica e sintética**

A Figura 8 apresenta uma visão analítica do procedimento metodológico adotado neste projeto, então distribuído pelas frentes (i) revisão de literatura, (ii) dados secundários, (iii) dados primários e (iv) proposição, com uma descrição condensada dos processos que compõem estas respectivas frentes, respeitando as 3

fases do desenho metodológico da pesquisa e delimitando os passos utilizados para o alcance do objetivo de pesquisa proposto.

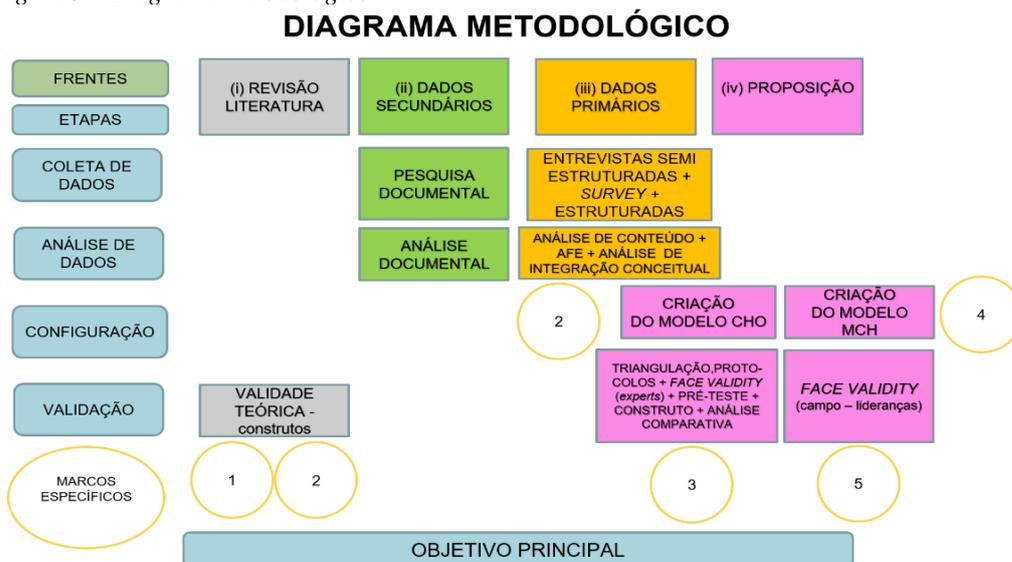
Figura 8 - Procedimentos metodológicos



Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, seguindo a mesma distribuição por frentes e considerando as etapas de coleta, análise, configuração e validação, a Figura 9, a partir das informações apresentadas na Figura 8, apresenta uma visão sintética que rotula a ação mais importante de cada etapa, em suas respectivas frentes, apresentando um diagrama com o propósito de indicar que o percurso metodológico adotado tende a alcançar cada marco secundário ou específico listado no capítulo inicial, ensejando credibilidade ao trajeto do método.

Figura 9 - Diagrama metodológico



Fonte: elaborada pelo autor

### 3.4. Limitações e delimitações metodológicas

As pesquisas acadêmicas concebem em seu bojo limitações e delimitações metodológicas que demandam atenção específica por parte do pesquisador, à medida que eventualmente encerram possíveis restrições às conclusões alcançadas na investigação em curso (YIN, 2013). Assim, dar ciência destes aspectos é fator relevante ao pleno entendimento dos resultados derivados do processo metodológico adotado.

Se por um lado pesquisar sobre o fenômeno da humildade nas organizações – uma temática pouco explorada e nova no campo da administração – abre variadas perspectivas de criação de conhecimento ligado ao comportamento e à cultura organizacional, por outro traz uma limitação específica à pesquisa de campo, à medida que ainda não há uma variedade de organizações que já experimentem o valor cultural da humildade em suas práticas organizacionais, ensejando o pesquisador a delimitar suas escolhas no que concerne ao recorte dos participantes desta investigação, tanto para a exploração qualitativa, quanto para a validade quantitativa, com efeito no *face validity* do modelo final concebido (MCH), que por sua vez contou com a participação de especialistas de empresas não inseridas no perímetro das organizações-alvo. Adicionalmente, em mais um elemento que fugiu ao controle do pesquisador, a pesquisa de campo em sua fase (A) fora realizada em momento de vigência plena da pandemia provocada pela Covid-19, com eventual impacto contingencial na precisão dos dados coletados, tanto para a figura do pesquisador quanto para a dos participantes, em decorrência da necessária lida junto aos aspectos emocionais inerentes à pandemia.

Do ponto de vista do emprego dos métodos mistos, a habilidade do pesquisador em conduzir análises integradas a partir de 2 abordagens distintas e conectadas em si é tida como crítica (TUNAROSA; GLYNN, 2017), e, neste sentido, pôde eventualmente trazer efeitos no cenário analítico conclusivo da pesquisa. Já do ponto de vista específico da abordagem qualitativa, considerando o seu caráter descritivo e exploratório (ARINO; LEBARON; MILLIKEN, 2016; SANDELOWSKI, 2000), o estudo esbarrou em limitações específicas e intrínsecas à figura do pesquisador, agente ativo da investigação que embota a sua própria capacidade de influência, e que involuntariamente pôde impactar as análises e os

resultados alcançados. Por fim, do ponto de vista da abordagem quantitativa, a tarefa prática de selecionar a amostra aleatória de respondentes do instrumento *survey* foi terceirizada às organizações-alvo que se dispuseram a disponibilizar seus membros para a coleta de dados primários, sendo que esta foi a única alternativa possível de seleção da amostra e coleta dos dados. Embora o pesquisador tenha sido exaustivo em explicar ao terceiro os critérios probabilísticos e de representatividade desejados, à luz da população total daquelas organizações-alvo, não foi possível assegurar que a empreitada tivesse fidedignamente seguido a cartilha sinalizada.

### **3.5. Considerações éticas**

As questões éticas em pesquisas têm ganhado importância à medida que as discussões em torno de regras de proteção de dados pessoais e privados têm recebido atenção especial em diversas sociedades e, neste sentido, ecoado efeito no cômputo das organizações. Seguindo os pressupostos éticos que uma pesquisa acadêmica deve levar em conta segundo Creswell e Creswell (2017), em que pese o cuidado com os dados dos participantes, a autenticidade, a credibilidade do relatório final de pesquisa, e as formas de coleta e análise de informações com o uso da *Internet* e da Inteligência Artificial, este presente estudo adotou algumas práticas em momentos variados do curso do procedimento metodológico empregue: (i) antes da realização do estudo, na fase de planejamento da seleção das organizações-alvo; (ii) na coleta de dados, tanto na abordagem qualitativa quanto quantitativa, bem como no *face validity* final do modelo MCH; (iii) na análise de dados ao longo das 3 fases metodológicas; (iv) no reporte do relatório final de pesquisa.

No momento da escolha das organizações-alvo participantes desta pesquisa (organizações brasileiras selecionadas segundo o atributo de conveniência de acesso baseado em um único critério: terem declarado formalmente a humildade como um valor essencial à sua cultura corporativa em suas *home pages*), se deu uma consulta ao código de ética destas organizações-alvo, disponível na *Internet*, a fim de verificar alguma indicação que pudesse comprometer a participação destas organizações na pesquisa, de modo que se pudesse nominalmente identifica-las

como partícipes, até mesmo para agradecer as contribuições dadas. Da mesma forma, foi examinado se havia alguma relação de interesse prévio entre pesquisador e participantes, de forma a comprometer a pureza da informação a ser extraída. As organizações-alvo participantes desta pesquisa foram convidadas e tiveram adesão voluntária ao trabalho.

Já por ocasião da coleta de dados, os participantes foram claramente avisados sobre os propósitos da pesquisa e as contribuições práticas então esperadas. Adicionalmente, os participantes eram alertados sobre de que maneira os seus dados seriam utilizados na pesquisa, sendo que nenhuma associação direta entre os depoimentos ou respostas e os próprios participantes seria realizada. Nenhum participante foi exposto a algum risco desnecessário. Na coleta qualitativa da fase (A) permissões formais foram solicitadas – e dadas dentro da própria ferramenta tecnológica de vídeo chamada – a fim de se poder gravar as conversas para uso estritamente acadêmico e recortado à pesquisa. Na coleta quantitativa da fase (B) foi explicitado que não havia a necessidade de identificação dos respondentes. Houve preocupação autêntica para assegurar que todos os participantes da pesquisa tivessem um tratamento respeitoso e similar. Todos os dados coletados foram armazenados no *Google Drive* – em pasta protegida por senha – a fim de evitar acesso não autorizado. Os dados ficarão armazenados por 5 anos.

No momento da análise dos dados, o anonimato dos participantes foi preservado, bem como o da organização-alvo, no sentido de criar perfis coletivos de geradores de informações. Por fim, o reporte do relatório final da pesquisa (i) não identificou nominalmente os participantes envolvidos na fase (A), uma vez que os nomes pessoais dos participantes foram substituídos por uma sequência numérica ordinal de referência aos entrevistados, (ii) não identificou as organizações que contribuíram com participantes envolvidos na fase (B), pois houve um acordo de confidencialidade a fim de não expor as organizações e seus membros, que se mantiveram anônimos, às análises derivadas dos dados, e (iii) não identificou a liderança envolvida na fase (C) por ocasião do *face validity*.

## 4 Resultados

Nos capítulos anteriores, além de terem sido introduzidos os detalhes principais do escopo e da relevância tanto acadêmica quanto prática desta pesquisa, foram percorridos os quadros que compuseram o referencial teórico deste estudo, assim como o percurso metodológico adotado, à luz do objetivo principal deste trabalho: propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo.

As contribuições do capítulo do referencial teórico forneceram apoio para as respostas às 3 primeiras questões desta pesquisa:

(Q1) - Quais as contribuições da literatura da cultura organizacional para evidenciar a importância do valor corporativo nas práticas culturais?

(Q2) - Quais as contribuições da literatura da humildade nas organizações para evidenciar os comportamentos e uma cultura de humildade?

(Q3) - Quais as contribuições da literatura sobre maturidade cultural que apoiam a descrição dos estágios de evolução cultural da humildade?

Assim, é neste presente capítulo de análise de resultados que a pesquisa pretende responder às outras 2 questões elencadas anteriormente:

(Q4) - Quais os construtos que devem compor um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)?

(Q5) - Como estes construtos podem ser hierarquizados ao longo de diferentes estágios de evolução cultural, de modo a conceber um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH), suportando as organizações na compreensão das práticas e comportamentos de humildade atualmente desenvolvidos e as que ainda cabem internalizar?

Deste modo, neste capítulo serão apresentados os achados da pesquisa em suas 3 fases: (i) fase (A) com abordagem qualitativa, sob a forma de entrevistas semi estruturadas junto a empresas que formalmente declaram a humildade como

valor organizacional em suas *home pages*, criando assim o modelo da cultura de humildade organizacional – CHO, em sua edição preliminar e suplantado por uma validação teórica e de conteúdo; (ii) fase (B) com abordagem quantitativa, com questionários aplicados a uma amostra probabilística junto a membros daquelas empresas, e análise fatorial exploratória para criação do modelo CHO, sumarizado e estruturado, identificando os construtos fundamentais de uma cultura de humildade; e (iii) fase (C) com abordagem qualitativa que avança com a configuração em diferentes estágios de maturidade cultural dos construtos fundamentais do CHO validado, apoiando-se em entrevistas estruturadas junto a lideranças que são especialistas na arte da gestão cultural, validando desta forma o MCH.

#### **4.1.**

#### **Fase A - criando um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)**

##### **Análise de conteúdo**

Considerando que esta fase se dá sob uma abordagem qualitativa processada por meio de entrevistas semiestruturadas, e considerando que este trabalho se propõe a realizar um estudo exploratório de forma a construir um modelo de cultura de humildade organizacional – CHO – apoiando-se no exame do papel da humildade na cultura de organizações que declaram a própria humildade como um valor cultural, os depoimentos das entrevistas com as lideranças das organizações-alvo foram analisados à luz do embasamento teórico apresentado e compilado sob a estrutura mostrada no Quadro 17 – roteiro da entrevista semiestruturada.

A abordagem qualitativa das entrevistas semiestruturadas teve como premissa teórica o papel fundamental da liderança na cultura organizacional, isto é o alinhamento das crenças e valores declarados com as práticas, comportamentos e ações cotidianas (SCHEIN, 2010). Portanto, nos depoimentos do líderes que participaram da pesquisa procura-se identificar tais práticas, não como meras opiniões acerca do ordenamento cultural cotidiano, mas, em essência, práticas vivenciadas que possam estar de algum modo conectadas à humildade, depreendendo daí o efeito do papel desta virtude no dia a dia organizacional. Assim, os resultados analisados são obtidos por meio da associação entre o referencial

teórico e os depoimentos das entrevistas qualitativas sobre comportamentos e práticas de humildade realizadas junto às organizações-alvo.

A partir daí, e à luz dos procedimentos metodológicos adotados, foram criadas 7 categorias de análise a partir do arcabouço teórico escolhido, inspiradas pelos temas-chave do roteiro de entrevistas adotado. Por conseguinte, as análises da associação entre os depoimentos dos participantes e a teoria, e por assim dizer, os diálogos entre o conteúdo das entrevistas e a teoria, tendem a explicitar como o valor da humildade se manifesta nos comportamentos e nas práticas dessas organizações, e, neste sentido, que papel o fenômeno ocupa nas normas de conduta das organizações, ensejando uma possível compilação de regras de significados para uma cultura de humildade organizacional. Todas as empresas entrevistadas deram exemplos de comportamentos representados em cada uma das categorias, algumas com mais ênfase em uma temática-chave específica do que em outras temáticas, em linha com os estudos de Maldonado et al. (2018) e de Owens et al. (2015; 2013) que prescrevem uma visão integrada de todas as categorias de significados, sendo que os trechos selecionados refletem apenas alguns desses exemplos.

### **(i) Significado da humildade**

Esta categoria foi criada com a função principal de explorar a variedade de significados que o próprio fenômeno da humildade encerra, à luz da percepção dos entrevistados. Neste sentido, compreender o papel do valor cultural da humildade – em que grau sua relevância se expande - e em que medida a difusão desse valor corporativo influencia os comportamentos organizacionais tende a clarificar o significado prático da humildade nestas organizações, em seus cotidianos de trabalho.

Ao analisarmos o que os entrevistados compreendem por humildade nas suas organizações, a pesquisa aborda 2 pontos a fim de facilitar o entendimento deste aspecto: (i) o papel do valor corporativo da humildade na cultura organizacional, e (ii) a influência da humildade nos comportamentos e nas práticas organizacionais.

(i) o papel do valor corporativo da humildade na cultura organizacional

Considerando o quanto já exposto que um valor cultural manifesta a personalidade distintiva da própria organização e é a pedra fundamental que produz senso de direção para o comportamento diário dos membros (BHARGAVA, S.; MATHUR, 2002; MALBAŠIĆ, I.; REY, C.; POTOČAN, 2015), depreende-se que quando este valor cultural é compartilhado resulta-se na produção de normas de comportamento (STEIBER; ALÂNGE, 2016) que passam a ecoar e replicar em todos os membros da organização (TRAN, 2017). Este sentido de relevância e grau de fundamento do valor da humildade na cultura pode ser percebido a partir da expressão manifestada pelas falas abaixo:

*A humildade é um valor cultural que, de fato, é bastante reconhecido e estimulado dentro da empresa, quer nas rodas de conversa, nos grupos de trabalho, nas práticas de feedback informal. Eu ouço isso. Temos um cuidado diário em reafirmar esse princípio. Todos os dias. É um valor importante. (Entrevistado 1)*

*A gente usa isso todo dia... tipo: seja humilde! Isso aqui é um valor. Tem que aplicar isso! (Entrevistado 13)*

Sabe-se que os valores organizacionais favorecem a assimilação das regras, encadeando as crenças que motivam os modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa, conforme preconiza Tamayo (2007), e, neste sentido, o valor cultural da humildade penetra no cotidiano individual, sinalizando modos de agir e de enfrentar os desafios diários, como mencionado pelos entrevistados:

*A gente começa a aprender com base nas pessoas que estão lá, com base no que as pessoas estão fazendo de certo, e também com base em erros, mantendo-se humilde para corrigir e acertar. (Entrevista 13)*

*Temos a humildade de buscar e fazer o melhor. Esta é a regra! (Entrevistado 14)*

*Se você tem dúvida em como agir ou decidir, recorra à humildade. (Entrevistado 8)*

*Quando eu vim para cá... de outra empresa... o meu pai comentou que eu tinha voltado a sorrir... caramba... voltou a sorrir... mudou de empresa e voltou a sorrir... e eu não percebia isso. E isso tem a ver com a humildade... claro! (Entrevistado 14)*

*No nosso bate papo [de seleção], a gente procura entender a relação que a pessoa tem com a humildade. É um fator chave para a tomada de decisão. (Entrevistado 7)*

O significado de humildade associado ao conceito de comportamento observável - humildade expressa, apresentado por Owens et al. (2013) - pode ser

aferido pelos respondentes, e se alinha com os preceitos de organização virtuosa, conforme dizem Cameron e Winn (2012), exemplificados pelos comportamentos ligados à autoconsciência precisa, valorização dos outros e abertura para aprender com os outros. Os depoimentos a seguir ilustram essa afirmação:

*Sabemos reconhecer nossas fraquezas e erros e seguir focados na solução e não na busca pelos culpados. Isto é ser humilde. (Entrevistado 6)*

*Manter-se humilde para fazer com que a gente consiga escutar melhor o outro e aprender mais rápido. (Entrevistado 13)*

*A pessoa ou a empresa que não tem humildade consegue aprender? Consegue, mas é mais doloroso... porque quando se está cheio de certeza, tu erras... a queda é mais feia... quando você é muito arrogante... você erra ali e dói muito mais... dói mais para o time... dói mais para os profissionais... as pessoas ficam mentalmente cansadas. (Entrevistado 11)*

Por fim, em sintonia com Morris et al. (2005), a humildade não envolve a auto humilhação, que muitas vezes é confundida com a humildade, e essa diferença foi reconhecida no depoimento do entrevistado 3, que relata “*O pessoal é bem humilde. Não se humilha. E isso é um ponto muito legal. E às vezes, existem pessoas que confundem humildade com humilhação*”, corroborando adicionalmente o estudo de Tangney (2000).

Depreende-se, pois, até aqui, que o valor corporativo da humildade é tido como uma importante crença e igualmente compartilhado em discursos e práticas cotidianas pelas camadas organizacionais, em sintonia com os estudos que preconizam que os valores difundidos resultam em uma cultura organizacional forte e sustentada aqui sob o regime de uma crença perpetuada de humildade, como indica o estudo de Affes e Affes (2022). Adicionalmente, observa-se que a tríade virtuosa da humildade expressa é percebida em práticas organizacionais, assim como há clareza em dissociar o significado de humildade e o significado de humilhação.

(ii) a influência da humildade nos comportamentos e práticas organizacionais

As organizações e seus representantes entendem a humildade a partir de preceitos específicos e, considerando que as crenças culturais são balizadoras dos comportamentos desejáveis pela alta liderança, em consonância com os estudos apresentados de Affes e Affes (2022) e de Hamzagić (2018), é oportuno

compreender o significado percebido de humildade nas organizações-alvo a partir das declarações de comportamentos e práticas cotidianas relatadas por meio dos depoimentos dos entrevistados. Assim, quando confrontados acerca de como o valor cultural da humildade afeta os comportamentos no dia a dia corporativo, os depoentes exemplificavam de formas variadas tal sentido, corroborando a visão multidisciplinar que a humildade abarca em sua acepção conceitual (FROSTENSON, 2016). As difusas traduções de significados foram agrupadas em grandes frentes de comportamentos, estando associadas diretamente à literatura da humildade e sustentadas por trechos de depoimentos dos entrevistados listados abaixo:

(a) escutar ativamente: um ser humilde é alguém aberto a novas ideias (TANGNEY, 2000), que age com benevolência (CLARK; PAYNE, 1997), com empatia (COKE; BATSON; MCDAVIS, 1978) e que busca *feedbacks* e conselhos (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011). Esta acepção pode ser atestada pelos depoimentos a seguir:

*Humildade é muito ouvir... é escutar o que o colaborador e o prestador têm a dizer... e isso é difundido e orientado a praticar. (Entrevistado 9)*

*Acho que se eu pudesse resumir... a humildade nas organizações é a capacidade genuína de ouvir. E a gente faz isso aqui. (Entrevistado 12)*

*A gente aqui busca o feedback do outro com humildade... com interesse e respeito. (Entrevistado 14).*

(b) ser simples: um ser humilde reconhece seu lugar no mundo, sem ser o centro dele, tendo o foco na comunidade maior da qual ele faz parte, vendo-se como apenas uma pessoa no esquema mais amplo das coisas (TANGNEY, 2000), e o faz em termos simples e sem ser altivo sobre si mesmo (KUPFER, 2003), sempre em busca de um ideal de excelência (ARGANDONA, 2015). Este entendimento pode ser acessado pela fala abaixo:

*Para nós a humildade está muito conectada com a simplicidade. Somos simples e discretos. Somos mais voltados ao resultado final, à qualidade, a fazer a diferença, e não a ter um confete em cima disso. (Entrevistado 14)*

(c) ser respeitoso: um ser humilde tem sensibilidade em relação ao outro, em alusão aos trabalhos de Ou et al., (2014) e Owens e Hekman (2012), que apresentam o ser

humilde como aquele com orientação para servir os outros com sensibilidade. Uma pessoa humilde está genuinamente interessada em ajudar o outro, em atitude respeitosa e preocupada com o outro (ASHTON; LEE; DE VRIES, 2014; COKE; BATSON; MCDAVIS, 1978; MALLÉN et al., 2020; MORIN, 1996; OC et al., 2015; WRIGHT et al., 2017). Adicionalmente, o valor do respeito é associado à virtude da humildade e seus comportamentos são entelhados em proposições empíricas (LEARY et al., 2017). Os depoimentos abaixo sustentam este entendimento:

*As práticas de humildade que vemos começam na cordialidade entre as pessoas, de todos se cumprimentarem: bom dia, boa tarde, olá, como vai? Isso é feito de forma genuína. Em agradecer quando algo é feito... é oferecido. (Entrevistado 3)*

*A pessoa tem a humildade a partir do momento em que ela respeita o próximo. Este sentido não é discurso aqui dentro... é vivido! (Entrevistado 13)*

(d) tratar todos com igualdade: um ser humilde vê os outros de modo apreciativo, vendo os outros como um igual (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011), tendendo a mitigar os vícios da arrogância, do auto engrandecimento e do orgulho (PETERSON; SELIGMAN, 2004; ROBERTS; CLEVELAND, 2017) nas interações cotidianas, como se percebe a partir dos depoimentos abaixo:

*Todo mundo tem acesso a todo mundo, independente de cargo, salário, posição. Aqui funciona assim... é a humildade. (Entrevistado 1)*

*A humildade é representada todos os dias, quando todos têm a liberdade de se relacionar de igual para igual, em todos os níveis hierárquicos. (Entrevistado 6)*

*Mas não ter vaga de estacionamento marcada para os diretores... hoje é normal... mas em 86 não era... na década de 80 não era. Essa mudança de percepção tem a marca da humildade. (Entrevistado 9)*

*A humildade passa por aí... pela vontade de estar junto da grande massa: literalmente colocar a barriga no balcão. (Entrevistado 10)*

(e) trabalhar em equipe: ponto que se mostra alinhado com os estudos de M. Ali et al. (2020), Y. Li et al. (2020), e A. C. Peng et al. (2020), que pregam o efeito positivo das práticas humildes no trabalho em equipe. A pessoa humilde fomenta a aprendizagem em equipe a partir da flexibilização dos modelos mentais individuais (OWENS; HEKMAN, 2016) e da possibilidade de se ter maior segurança

psicológica nas interações grupais (REGO et al., 2021), com efeito no clima organizacional, conforme atesta o estudo de Zhong et al. (2020). Os depoimentos abaixo captam esse entendimento:

*Vemos o time focado em encontrar a solução em conjunto, sem arrogância, vaidade ou individualismo, com humildade para entender que juntos somos mais fortes.* (Entrevistado 6)

*Os nossos sistemas de avaliação promovem o espírito colaborativo e facilitam o trabalho em equipe... e isso faz com que a gente tenha um clima extremamente engajado. E isso vem com a humildade.* (Entrevistado 5)

(f) promover a confiança: aspecto em linha com os estudos de Yang et al. (2019), que vaticina que o comportamento humilde está sintonizado com a construção de uma rede de confiança junto aos membros. Um ser humilde aceita a vulnerabilidade e a dependência com base em expectativas positivas das intenções do outro (EVANS; KRUEGER, 2016). O depoimento abaixo menciona esta aceção:

*A gente confia primeiro! E isso tem muito a ver com ser humilde.* (Entrevistado 13)

(g) servir de exemplo: ser uma referência, à medida que alguns comportamentos dos líderes reverberam na organização, contribuindo para formar os próprios comportamentos dos colaboradores (CAMERON, 2010; DUTTON; SONENSHEIN, 2009; SCHNEIDER; SALVAGGIO; SUBIRATS, 2002) e espalhando as práticas de uma cultura de humildade.

*As paredes têm ouvidos e olhos. Quem está no entorno vê os movimentos [da liderança] ... o que ela faz... a gente se preocupa em manter essa cultura da humildade e ir retroalimentando, para que a marca tenha esse reconhecimento.* (Entrevistado 10)

## **(ii) Auto avaliação e conscientização precisa**

Nesta categoria esforçou-se por identificar se os membros da organização fazem uma avaliação precisa e não tendenciosa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais, sinalizadas pela difusão da crença da autoavaliação consciente por meio de práticas individuais. Assim, a norma da conscientização precisa refere-se à organização e seus funcionários fazendo avaliações claras e não

tendenciosas das fortalezas e dificuldades de si mesmo e de outros, calibrando a própria percepção organizacional (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), de forma a ter uma visão temperada de seus pontos fortes e debilidades, sem excessos e sem minguas. Conforme apresentado nos estudos de Nielsen et al. (2010), é a humildade do líder que permite essa calibrada compreensão, sem exageros, e este comportamento de humildade foi mencionado nos depoimentos destacados:

*Claro que a empresa não é perfeita... tem suas questões pontuais e sabe que às vezes tem erros, mas a gente tem um diferencial [referindo-se a uma linha de produto] muito forte ainda. A humildade nos ajuda a temperar isto. (Entrevistado 9)*

*A humildade nos ajuda a segurar os excessos... a ter os pés no chão... olhando para os nossos competidores com respeito. (Entrevistado 12)*

A vontade de se adquirir uma consciência sofisticada permite reconhecer também as fraquezas, em um engajamento ativo nas relações com os outros, ensejado pelas práticas de humildade (NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010; OU et al., 2014). Isso é demonstrado nas declarações a seguir:

*A empresa é humilde e isto ajuda a identificar pontos fortes e fracos porque a empresa tem a coragem de perguntar se está certa, se está errada, se é esse o caminho... e isto é realizado de forma recorrente junto ao seu público... com franqueza. (Entrevistado 3)*

*Existe uma humildade de perceber que a gente pode deixar de ser líder de mercado... há uma preocupação muito grande em aprender com o que está sendo feito... lá fora... buscar melhorias. (Entrevistado 1)*

Segundo Davis et al. (2017), a pessoa humilde tem uma visão real e precisa de si mesmo, o que foi observado no relato do entrevistado 10: “*Me considero antenado, buscando inovação, buscando os movimentos da sociedade, saber do comportamento humano, mas eu tenho dificuldade de elogiar*”. A humildade apresenta um ser consciente de suas imperfeições e aberto a novas ideias, como ressaltado também nos depoimentos abaixo, reforçando as pesquisas sobre o tema de autores como Tangney (2000).

*Se a gente acha que sabe tudo no mundo... já começou errado... as pessoas não se acham donas da verdade independente do posto delas... elas estão abertas a ouvir o seu ponto de vista, a entender. (Entrevistado 2)*

*Há uma humildade de reconhecer que você não sabe tudo; de dizer: eu não sei, eu não entendo, mas eu quero aprender. Essas afirmações são ditas abertamente por aqui. (Entrevistado 4)*

*Será que a gente está indo tão bem que não tem nada para aprender com os concorrentes e com os colaboradores? (Entrevistado 12)*

A pessoa humilde não é autocentrada, sendo marcada por uma falta de superioridade, conforme identificado nas pesquisas de Davis et al. (2011). O trecho dos depoimentos dos entrevistados abaixo ilustra estes pontos:

*Aqui a gente foi muito bem, mas a gente não pode subir no salto. (Entrevistado 7)*

*O salto alto na companhia é repudiado ao máximo. Isto tem a ver com a humildade. (Entrevistado 10)*

Depreende-se, pois, que a presença da humildade facilita uma avaliação precisa e calibrada dos pontos fortes e fracos da organização perante o ambiente de negócios, à medida que enseja esta visão mais equilibrada a partir de uma percepção mais calibrada que as pessoas têm de si mesmas, evitando-se uma prática autocentrada e minimizando-se um orgulho excessivo acompanhado de certa dose de soberba.

### **(iii) Tolerância ao erro**

Quando perguntados sobre como percebiam a tolerância ao erro dentro do seu contexto organizacional, três diretrizes apareceram nos depoimentos dos entrevistados:

(a) erro como mecanismo de aprendizagem - o erro é tolerado à medida que é visto como uma importante alavanca de aprendizagem, corroborando o entendimento de que em organizações humildes o erro ajuda a garantir que um aprendizado eficaz aconteça (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Segundo os estudos de Edmondson (2011; 2016), é a humildade que favorece o desenvolvimento de uma cultura psicologicamente segura, permitindo o exame do erro como um instrumento de aprendizagem. Um exemplo dessa percepção pode ser observado nos trechos das entrevistas:

*É importante que o erro aconteça... a gente não se frustra... porque aqui o erro é aceito como uma oportunidade de aprendizado. (Entrevistado 1)*  
*A gente tem até uma máxima aqui: faz logo, lança logo, erra logo e conserta logo. (Entrevistado 5)*

(b) erro como alavanca a novas ideias - a liberdade para errar é vista como essencial em organizações com uma cultura de humildade, uma vez que as práticas organizacionais da humildade preconizam mais espaço para aceitar as críticas e os equívocos, abrindo caminho para novas ideias que não sejam censuradas ou silenciadas, como atestam os escritos de Vera e Rodriguez-Lopez (2004). Neste sentido, em sintonia com o estudo de Rego et al. (2021), a humildade estimula um ambiente de confiança para a busca do novo, em alinhamento ao estudo de Worthington et al. (2017). Os trechos dos testemunhos dos entrevistados abaixo confirmam a prática deste ponto:

*A empresa entende que erros existem e dá liberdade aos colaboradores de inovar e buscar alternativas, sem medo de errar. Isso tem a ver com a humildade. (Entrevistado 5)*

*Nós temos a cultura da experimentação... ter um ambiente que propicie isso, que permita que as pessoas tenham liberdade de ousar, sem medo de errar. O erro é assumido... é aprendido... isto é humildade. (Entrevistado 6)*

*Aqui não há aquele medo de errar... você erra sabendo que você vai ter alguém por trás te orientando e dando suporte... há sempre muita parceria envolvida. Esse espírito de suporte ao outro é favorecido pela humildade. (Entrevistado 12)*

*Não há a cultura da punição... errar por ter experimentado? Aqui isso vale muito... a busca pela novidade... errar... buscar... isso tem a ver com a humildade... o que nos deixa menos rígidos com o erro é a expectativa de acertar... de encontrar uma solução nova. (Entrevistado 13)*

(c) erro como elemento de inovação - a tolerância ao erro advinda com a prática da humildade, que exorta a capacidade de reconhecer os próprios erros, imperfeições, lacunas e limitações, tal e qual preconiza Tangney (2000), é justificada pela cultura da inovação, suportando os trabalhos empíricos de L. Chen, et al. (2021b), Hu et al. (2018), Mallen et al. (2020), J. Wang et al. (2017) e X. Wang et al. (2020) que destacam o efeito de comportamentos humildes na criatividade e na inovação. Os trechos das entrevistas destacados dão prova deste aspecto.

*Se você pretende inovar e liderar um mercado em um ambiente em constante mudança, como o ambiente que a gente vive hoje, você tem que*

*conviver com erro. Se você não conviver com o erro, você não inova.*  
(Entrevistado 5)

*Se você inovar sem conceber a possibilidade de errar... sem ter a tolerância ao erro... e a humildade entra aí... é como se ter uma receita bem elaborada, sem os seus ingredientes principais.* (Entrevistado 11)

*Uma das grandes marcas que deixa a humildade como centro de tudo o que fazemos é a busca contínua pela inovação. O erro faz parte disto.*  
(Entrevistado 9)

#### **(iv) Transparência e honestidade**

Nesta categoria o interesse se firmou em identificar práticas associadas a uma comunicação franca e verdadeira que permitisse até a assunção das limitações de habilidades pessoais e a admissão do valor que o outro tem em termos de competência, a partir de um exame comparativo entre o “eu” e o “outro”. Assim, dois aspectos foram reforçados pelos entrevistados com relação ao grau de transparência com que a comunicação se dá, e com relação à honesta assunção das limitações de conhecimento diante de uma atividade.

(a) a cultura de humildade suporta uma comunicação franca e verdadeira, como defende o trabalho de Maldonado et al. (2018), e essa abordagem promove o compartilhamento de informações e a tomada de decisões em conjunto, reforçando as pesquisas de Ou et al. (2018). Na mesma linha, a humildade estimula a clareza e a exatidão no compartilhamento de informações, como preconiza o estudo de Kenworthy e Jones (2009), de modo que as relações são tidas como de confiança à medida que não se restringe a exposição das vulnerabilidades pessoais, em sintonia com o estudo de Lanz e Tomei (2014). Os depoimentos apresentados nos trechos de entrevistas destacados corroboram o ponto.

*Aqui não há telefone sem fio... os canais são abertos... há estímulo para a troca de informações. A comunicação aqui corre solta.* (Entrevistado 2)

*A gente fala de tudo aqui, e de modo franco... não há segredos... eu acredito que a humildade ajuda nisto... a gente precisa contar com a cumplicidade de todo mundo.* (Entrevistado 5)

*Aqui não existe tapa na mesa para fazer as coisas. Aqui você tem que conversar... e a conversa é franca. Isto tem a ver com a humildade.*  
(Entrevistado 8)

(b) as práticas de humildade estimulam que os membros da organização sejam mais conscientes sobre suas limitações, como preconiza o trabalho de Maldonado et al. (2018), e ajudam a assunção dos próprios limites pessoais, favorecendo a aceitação da falibilidade (BROWN, 2021). Neste sentido, essa cultura suporta comportamentos em que membros admitem não saber fazer algo e que os outros podem saber mais, como descrevem Owens et al. (2013), bem como sustenta comportamentos em que membros podem aprender com o outro, como apontam Ou et al. (2014) e Owens e Hekman (2012). Os depoimentos apresentados nos trechos de entrevistas destacados asseveram o ponto:

*O colaborador não tem vergonha de falar que não sabe. A gente fomenta esse movimento. A humildade está aí. A empresa acolhe quem não sabe. (Entrevistado 10)*

*A humildade permite que você possa falar abertamente o seguinte: olha, o cara é melhor do que eu... eu tenho problemas aqui que eu preciso resolver... eu não vou conseguir, porque eu não tenho esse conhecimento... eu preciso sentar e aprender com meu colega. (Entrevistado 8)*

#### **(v) Abertura**

Nesta categoria objetivou-se entender o quanto a organização é aberta a novas ideias e ao *feedback*. Quando aludidos sobre a rejeição às ideias externas, na tentativa de se compreender quanto a humildade pode incorporar uma abertura para o outro e ao mesmo tempo uma desapropriação de si mesmo, como concebe Diprose (2002), os respondentes foram categóricos ao afirmarem que a cultura de humildade não permite que se descarte ideias que não sejam inicialmente familiares, valorizando as contribuições de terceiros e revelando apreço às ideias dos outros, como atestam Crossman e Doshi (2015), e Zawodniak (2010), e em sintonia com o quanto preconiza o trabalho de Maldonado et al. (2018), sendo que os trechos dos testemunhos destacados dos participantes confirmam esta acepção:

*Buscamos constantemente o apoio de experts quando não dominamos o conhecimento ou a competência. (Entrevistado 1)*

*A gente precisa ouvir mais os outros, e isso também é humildade. (Entrevistado 4)*

*É a humildade que nos empurra para trazer coisas de fora para dentro... com a certeza de que há coisas boas lá fora que precisam ser incorporadas aqui dentro. (Entrevistado 6)*

Os respondentes também reportaram sobre aspectos acerca das vivências do *feedback*, sendo que os depoimentos reforçaram uma prática em que há o apreço pela contribuição dos outros, em estreito alinhamento com os estudos de Owens et al. (2013). Em culturas de humildade, o *feedback* está presente de forma recorrente e sob uma abordagem de respeito baseada na confiança (LIAO; SHAW; CHE, 2023), ensejando uma visão menos autocentrada e mais precisa de seus membros, em sintonia com os pressupostos de Davis et al. (2011), Ou et al. (2014) e Owens e Hekman (2012). Exemplos desse aspecto podem ser observados nos seguintes trechos das entrevistas:

*Tornamos os processos de feedbacks contínuos, para que ocorram a qualquer momento e não apenas uma vez por ano. Essa mudança fez com que os colaboradores se sentissem mais abertos a dar e a receber feedbacks. A cultura da humildade e do feedback estão enraizadas entre nós.* (Entrevistado 6)

*O processo gera um conforto nas pessoas porque elas sabem que se não estiverem fazendo alguma coisa certa, a gente vai dar o feedback o mais rápido possível. Por muitas vezes a gente só foca nos pontos a melhorar... o ponto positivo e de reforço é tão importante quanto o ponto de evolução.* (Entrevistado 3)

*Aqui a gente não fala em feedback negativo. Aqui se diz que o feedback é construtivo. Essa representação tem a ver diretamente com a humildade.* (Entrevistado 12)

*A gente busca o feedback do colaborador na saída... a gente procura entender se realmente existiram relações respeitadas e como foi a experiência dessa pessoa na jornada dela com a empresa. Essa é uma prática de humildade.* (Entrevistado 5)

#### **(vi) Desenvolvimento do colaborador**

Nesta categoria o interesse se concentrou em compreender as práticas e as normas de conduta associadas ao desenvolvimento dos membros da organização, em referência ao grau em que o aprendizado contínuo é cultivado por intermédio da apresentação de oportunidades de carreira, do enriquecimento de tarefas, e do aprimoramento de competências, de forma que há uma crença na colaboração mútua para melhora das áreas de fraqueza (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Considerando que os comportamentos de humildade ampliam a capacidade de aprendizado com o outro e fomentam uma abertura ao novo (OWENS;

JOHNSON; MITCHELL, 2013), as organizações que incorporam práticas de humildade adotam programas sistêmicos de desenvolvimento interno, não se contentam com a complacência e assumem a prática do encorajamento de seus membros rumo à excelência, pois, em sintonia com o descrito por Vera e Rodriguez-Lopez (2004), uma cultura de humildade organizacional leva os membros a fazer o melhor para continuar aprendendo. Os depoimentos abaixo confirmam essa linha prática:

*Colocamos os mais experientes para conversar com os menos experientes para a troca de informações. É um programa recorrente. Também temos hackathon interna, em que um grupo de funcionários pode se juntar para pensar novas soluções.* (Entrevistado 2)

*Acreditamos em multiplicadores. Usamos esta crença como prática.* (Entrevistado 4)

*Fazemos uma reunião post-mortem, a gente olha... e fala assim... quais foram os problemas?... e escreve e compartilha para a empresa inteira...e temos que ser super diligentes com isso. Aprendemos com isso... em conjunto.* (Entrevistado 6)

*Temos uma política de trajetória de carreira focada na evolução de competências.* (Entrevistado 9)

Tais depoimentos reforçam a visão que as organizações com humildade priorizam o desenvolvimento dos seus colaboradores e o aprendizado contínuo com efeito na motivação da equipe, como preconizado pelos estudos de Ou et al. (2014) e Owens e Hekman (2012), sendo que o benefício desta prática é incorporado pelas organizações em termos de produtividade e eficiência (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018).

Nas entrevistas realizadas foram enfatizadas questões amplamente discutidas na teoria de Nielsen e Marrone (2018) e de Owens et al. (2011) referentes ao papel da liderança humilde na aprendizagem e, como demonstrado pelos entrevistados 11 e 2, respectivamente, há uma preocupação com se transferir essa cultura da aprendizagem: *“Todo o nível hierárquico está presente dentro dessa ferramenta [referindo-se a um modelo de gamification], buscando aprendizagem e conhecimento”* (Entrevistado 11); *“A empresa tem uma preocupação muito grande com que os novos colaboradores peguem esse viés de aprendizagem”* (Entrevistado 2).

Outro ponto trazido nas entrevistas, e reconhecido pelas empresas foi que *“as pessoas querem crescer e se desenvolver... e isso é o que a gente procura*

*fazer.” (Entrevistado 8) e que “as competências estão mudando... e a necessidade de aprendizado é contínua, de modo que precisamos estar, de fato, atentos a isto... eu creio que é a humildade que nos leva a perseguir isso.” (Entrevistado 9).*

### **(vii) Reconhecimento do colaborador**

Já nesta categoria, o foco se debruçou sobre compreender em que medida as organizações que professam a humildade como um valor cultural adotam uma norma comportamental de reconhecimento do colaborador, em referência ao grau em que os sucessos derivados das realizações individuais dos membros são regular e sinceramente celebrados e apreciados, uma vez que, segundo Rego et al. (2017), uma cultura de humildade organizacional tem um padrão de destacar os pontos fortes dos seus membros, desviando elogios para os outros. Assim, quando perguntados sobre em que medida a organização pratica o reconhecimento dos colaboradores, valorizando e celebrando seus sucessos, bem como se os membros da organização geralmente elogiam os outros por seus pontos fortes, identifica-se que as respostas dos participantes confirmam os estudos de Maldonado et al. (2018), bem como os de Owens et al. (2013).

*Aqui temos um Portal em que você pode mandar um elogio para uma pessoa. E o gestor é copiado. É uma forma de incentivar a prática. (Entrevistado 4)*

*A gente estimula o reconhecimento... de forma verdadeira... a gente fez uma espécie de um card virtual... e mandou para todos os colaboradores... para que escolhessem para quem desejam enviar um reconhecimento. (Entrevistado 9)*

*Grandes partes das celebrações são feitas dentro dos próprios times. Os gestores têm alguns rituais de promoção do reconhecimento voltado às entregas. (Entrevistado 7)*

*Aqui se pratica a cultura do elogio... e isto tem a ver com ser humilde e reconhecer o outro. (Entrevistado 10)*

## **Discussão**

Dada a apresentação das 7 categorias, e a partir das associações entre os depoimentos e o referencial teórico, é possível estabelecer uma análise sintética do produto das entrevistas, de forma a sinalizar que o valor internalizado de humildade nas organizações está associado a alguns comportamentos-chave específicos

presentes nos significados de cada categoria. O Quadro 19 apresenta uma configuração sintética destas análises especificando os significados das categorias teóricas estabelecidas e os autores que corroboram tais interpretações, em consonância a um diálogo profícuo entre depoimentos e teoria.

Quadro 19 - Práticas organizacionais de humildade – categorias, significados e autores

CATEGORIAS	SIGNIFICADOS	AUTORES
Significado de humildade	(1) crença difundida (2) comportamentos compartilhados: (a) escutar ativamente; (b) ser simples; (c) ser respeitoso e sensível ao outro; (d) tratar todos com igualdade; (e) trabalhar em equipe; (f) promover a confiança; (g) servir de exemplo.	M. C. Clark e Paine (1997), Coke et al. (1978), Morin (1996), Tangney (2000), Schneider et al. (2002), Kupfer (2003), Peterson e Seligman (2004), Morris et al. (2005), Tamayo (2007), Dutton e Sonenshein (2009), K. Cameron (2010), Owens et al. (2011; 2013; 2015), K. Cameron e Winn (2012), Owens e Hekman (2012; 2016), Ashton et al. (2014), Ou (2014), Argandona (2015), Malsabic e Potocan (2015), Oc et al. (2015), Frostenson (2016), Steiber e Allänge (2016), Leary et al. (2017), Roberts e Cleveland (2017), Tran (2017), Wright et al. (2017), Hamzagić (2018), Yang et al. (2019), A. C. Peng et al. (2020), Ali (2020), Mallén et al. (2020), Y. Li et al. (2020), Zhong et al. (2020), Rego et al. (2021) e Affes e Affes (2022).
Autoavaliação e conscientização precisas	(1) avaliações claras e não tendenciosas dos pontos fortes e fracos de si mesmo e de outros; (2) orientação para os outros, ao invés de autocentrada.	Nielsen et al. (2010), Davis et al. (2011), Davis et al. (2012), Ou et al. (2014) e Maldonado et al. (2018).
Tolerância ao erro	(1) o erro é visto como um importante mecanismo de aprendizagem; (2) o erro é percebido como alavanca a novas ideias que não são censuradas ou silenciadas; (3) a tolerância ao erro é justificada pela cultura da inovação.	Tangney (2000), Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Edmondson (2011; 2016), Schein (2013), J. Wang et al. (2017), Worthington et al. (2017), Hu et al. (2018), Maldonado et al. (2018), Mallen et al. (2020), X. Wang et al. (2020), Chen, Liu et al. (2021) e Rego et al. (2021).
Transparência e honestidade	(1) a cultura de humildade suporta uma comunicação franca e verdadeira com o compartilhamento de informações; (2) as práticas de humildade estimulam que os membros da organização sejam mais conscientes sobre suas limitações.	Kenworthy e Jones (2009), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2015; 2013), Lanz e Tomei (2014), Maldonado et al. (2018), Ou et al. (2014; 2018) e Brown (2021).
Abertura	(1) cultura de humildade valoriza as contribuições de terceiros; (2) em culturas de humildade, o <i>feedback</i> está presente de forma recorrente.	Diprose (2002), Zawodniak (2010), Davis et al. (2011), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2015; 2013), Ou et al. (2014), Crossman e Doshi (2015),

		Maldonado et al. (2018) e Liao et al. (2023).
Desenvolvimento do colaborador	(1) culturas de humildade priorizam a cultura da aprendizagem contínua como elemento de desenvolvimento dos seus membros;	Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Owens et al. (2011), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2015; 2013), Ou et al. (2014), Maldonado et al. (2018) e Nielsen e Marrone (2018).
Reconhecimento do colaborador	(1) cultura de humildade pratica a valorização dos seus membros, celebrando os sucessos; (2) cultura de humildade estimula a prática do elogio.	Owens et al. (2013), Rego et al. (2017) e Maldonado et al. (2018).

Fonte: elaborado pelo autor

Ao explorar o papel da humildade na cultura organizacional, a partir do enquadramento dos depoimentos dos participantes a cada uma das 7 categorias teóricas de análise, a pesquisa avança na decodificação de um conceito abstrato, à medida que apresenta os comportamentos compartilhados de humildade em um espectro mais tangível e passível de ser desenvolvido na esfera organizacional, fomentando práticas de excelência e mais amadurecidas em benefício de um código de conduta próprio. Neste sentido, a pesquisa evidencia que um conceito abstrato, como a humildade, é passível de ser decodificado em elementos mais objetivos e observáveis à medida que comportamentos compartilhados de humildade nas organizações se tornam mais evidentes, sendo este conjunto de significados práticos os sinalizadores de como se apresenta uma cultura de humildade organizacional.

Assim, a análise dos resultados, obtidos por meio da associação entre o referencial teórico e os depoimentos das entrevistas qualitativas sobre comportamentos e práticas de humildade realizada em organizações que apresentam o valor cultural da humildade em suas *home pages*, permite identificar, de modo sintético, que:

- (i) o valor cultural da humildade está de algum modo presente nos comportamentos e nas práticas cotidianas destas organizações;
- (ii) as organizações que ecoam os pressupostos da humildade aos seus membros, por acreditarem na relevância de seu fundamento, desenvolvem uma cultura na qual tende-se a identificar a perpetuação deste valor cultural nas suas práticas cotidianas, de forma a colherem os benefícios derivados de tal dinâmica;

- (iii) as práticas identificadas reforçam a teoria de que um ser humilde é alguém aberto a novas ideias, e que tem comportamentos que permitem lidar de forma construtiva com o ambiente externo, escutando atentamente os *feedbacks*;
- (iv) as práticas também confirmam a teoria quando evidenciam o entendimento de que um ser humilde: é respeitoso e sensível ao outro, é genuinamente simples, trata todos com igualdade, serve de exemplo prático desta própria virtude, tem facilidade para trabalhar em equipe e promove a confiança;
- (v) nestas organizações que declaram a humildade como valor cultural há uma conscientização mais precisa dos pontos fortes e fracos, tanto em nível individual quanto organizacional; o erro é tolerado à medida que é visto como uma alavanca importante de aprendizagem sendo justificado pela necessidade da criatividade e da inovação; a comunicação é mais franca e verdadeira de forma a estimular a assunção clara das limitações individuais; há o estímulo ao *feedback* e ao compartilhamento de informações, de modo que os seus membros não têm vergonha de falar quando não sabem fazer alguma atividade;
- (vi) organizações que professam a humildade como valor cultural priorizam a aprendizagem colegiada dos membros como forma de desenvolvimento, assim como utilizam o elogio e a celebração dos sucessos dos membros como um meio de reconhecimento;
- (vii) nestas organizações compartilha-se e pratica-se os valores primados pela cultura do equilíbrio, da inovação, da aprendizagem, do *feedback* e do elogio.

### **Validação Teórica**

Em consonância com os procedimentos metodológicos de validação dos resultados aferidos a partir da abordagem qualitativa – já apresentados no capítulo anterior – a pesquisa viabilizou uma validação teórica junto ao *corpus* qualitativo da análise de conteúdo, procedendo um cruzamento entre os significados obtidos das categorias, a partir dos achados junto aos depoimentos dos participantes, com a própria literatura pesquisada, estruturada pelo referencial teórico desta pesquisa.

Ao observar os significados descritos no Quadro 19 – práticas organizacionais de humildade, a pesquisa é remetida para uma reflexão acerca das convergências e das divergências entre o campo e a teoria, de modo que a análise até aqui demonstrada sugere ampla convergência entre a profissão de crença do

valor cultural da humildade apresentado pelas lideranças das organizações-alvo com a teoria da humildade, o que permite até mesmo considerar uma satisfatória compreensão prática do que seja o cotidiano de uma cultura de humildade organizacional. Contudo, também pode ser possível perceber que alguns importantes significados de humildade apresentados pela literatura não foram especificamente traduzidos e outros sequer foram trazidos pelo campo e, neste sentido, espectros conceituais relevantes apontados pela literatura como característicos da humildade não foram claramente identificados e não emergiram do campo – como generosidade, gratidão, modéstia- passando ao largo desta análise inicial. Tem-se, deste modo, a sinalização que ulteriores aspectos das normas de conduta associadas à humildade podem revelar adicionais compreensões acerca de uma visão mais completa de uma cultura de humildade organizacional, dando conta de haver uma oportunidade de refinamento do significado objetivo do que seja tal norma cultural. A pesquisa imaginava se deparar com possíveis lacunas à medida que o *corpus* qualitativo derivado do campo foi idealizado como um sistema aberto e passível de revisitações.

Assim, pode-se inferir 3 possíveis ofensores à representatividade ampla dos resultados qualitativos obtidos: (i) construto multidisciplinar; (ii) imprecisão de compreensão; (iii) roteiro de entrevistas semiestruturadas. O primeiro ofensor está intimamente ligado à variedade de significados do construto de humildade. Considerando a complexidade da temática da humildade e o arcabouço teórico utilizado nesta pesquisa acerca das características da humildade nas organizações, o que inclui a profusão de escalas de medida da humildade que vem sendo construídas ao longo do tempo na tentativa de tornar mais objetivo um conceito por vezes intangível, fica evidenciada a existência de uma amplidão de significados acerca do fenômeno investigado, todos conectados e de certa forma sobrepostos. Diante desta variedade, muitos destes significados teóricos são evidenciados no Quadro 19 – práticas organizacionais de humildade, outros nem tanto. Adicionalmente, como segundo ofensor, é possível notar ainda que algumas explicações acerca dos significados evidenciados em práticas carecem de detalhamento e especificidade diante de suas categorias, revelando uma necessidade de maior precisão na compreensão da temática em questão e sua associação com a humildade. A título de exemplificação, há alguma variedade de significados atrelados às categorias “*tolerância ao erro*” e “*abertura*”. Por fim, o

terceiro ofensor pode ser identificado a partir do exame crítico das próprias perguntas semiestruturadas – apresentadas no Quadro 17 – que em função de terem balizado a abordagem qualitativa em busca de um modelo de cultura de humildade organizacional podem não ter logrado êxito completo acerca da compreensão da temática investigada junto aos participantes, quer pela própria complexidade do tema pesquisado, quer pela opção de desenho do roteiro de entrevistas, quer pela condução mais aberta da dinâmica das entrevistas, ou ainda pela limitada capacidade de percepção do próprio pesquisador. Assim, a variedade de significados do construto da humildade, a carência de maior precisão no detalhamento das práticas cotidianas e a construção e aplicação do roteiro de entrevistas semiestruturadas consolidam razoáveis justificativas às lacunas trazidas pelo resultado das análises qualitativas.

A fim de se promover uma maior compreensão das derivações desta reflexão, a partir da validação teórica produzida, é possível evidenciar os principais detratores que inibem uma melhor composição, ordenamento e amplidão das categorias e significados apontados no Quadro 19 – práticas organizacionais de humildade - em benefício de se ampliar a compreensão do fenômeno aqui investigado e seu papel na construção de uma cultura organizacional:

- (i) há uma variedade de entendimentos acerca do significado de humildade exemplificados por práticas cotidianas, sendo, à luz da teoria, necessária melhor classificação e ordenamento dessas frentes, a fim de mitigar possíveis ambiguidades;
- (ii) o compartilhamento das crenças e valores demanda aprofundamento analítico à medida que tanto os atores envolvidos – a liderança e os demais membros da organização – quanto as práticas organizacionais associadas - escutar ativamente; ser simples; ser respeitoso e sensível ao outro; tratar todos com igualdade; trabalhar em equipe; promover a confiança; servir de exemplo - carecem ser pormenorizadas e associadas a construtos específicos, em benefício de melhor compreensão da difusão objetiva da humildade a partir de comportamentos observáveis;
- (iii) as práticas amplamente trabalhadas na literatura da humildade nas organizações como o *feedback*, o elogio e o apreço pelo outro, que ajudam na compreensão objetiva do significado do fenômeno aqui investigado, são pouco aprofundadas nas práticas resultantes da abordagem qualitativa vis-à-vis à alta importância dada pelo arcabouço teórico estudado;

(iv) o fenômeno da confiança, que é pouco enfatizado no desenho apresentado das práticas resultantes da abordagem qualitativa, possui, de acordo com o seu arcabouço teórico, características multifacetadas que encontram eco prático no comportamento organizacional, e que se relacionam diretamente com o fenômeno da humildade – credibilidade, lealdade, benevolência, compromisso, integridade, vulnerabilidade, dependência, reciprocidade, cooperação - de modo que seu aprofundamento pode contribuir diretamente com a compreensão da humildade;

(v) o espectro da aprendizagem é observado em múltiplas frentes no desenho das práticas resultantes da abordagem qualitativa – é tanto associado ao erro quanto ao processo de desenvolvimento do colaborador – de modo que uma classificação mais específica, à luz da teoria, tende a contribuir com a clareza de sua associação com o construto da humildade; cabe ponderar que como esta pesquisa, em sua delimitação, não trata a humildade intelectual, é possível que este espectro da aprendizagem se recinta de um arcabouço teórico mais robusto quando do exercício de uma classificação mais específica;

(vi) a autoconsciência moderada, como característica da humildade, pode ter a sua análise desmembrada entre sua frente organizacional (visão temperada das forças e fraquezas da organização perante o seu ambiente de negócios) e sua frente individual (correlata às imperfeições e limitações dos próprios membros da organização), à medida que esta segregação tende a proporcionar melhor compreensão do papel da humildade em ambas as frentes;

(vii) o significado de abertura pode ser melhor calibrado e ordenado na tentativa do efetivo entendimento do fenômeno aqui pesquisado, à medida que no desenho das práticas resultantes da abordagem qualitativa vislumbra-se uma associação com a consciência das limitações de conhecimento pessoais, com a apreciação à contribuição de terceiros e ainda com a receptividade do *feedback*, todas manifestações exemplares de humildade;

(viii) a prática de uma comunicação transparente e honesta pode ser explorada de forma mais aprofundada sob a roupagem da assunção franca das imperfeições dos membros que não demonstrem terem medo de represarias, em alusão ao aspecto da segurança psicológica, em uma adesão mais consistente ao significado de um comportamento de humildade;

(ix) as manifestações de gratidão, generosidade e modéstia, que ocupam espaço significativo no entendimento dos comportamentos de humildade, não emergiram no campo e carecem ser investigadas.

A validação teórica conduzida por meio do cruzamento entre o arcabouço teórico e o *corpus* qualitativo com o objetivo de assegurar força metodológica à abordagem empregue permite calibrar imprecisões e evidenciar lacunas não emergidas no campo, de modo a regular as consistências das descobertas e ajudar a compreensão das práticas culturais de humildade.

## Proposição

A fim de suprir as lacunas identificadas e sem abrir mão dos resultados da abordagem qualitativa que em muito estimulou a discussão que motivou a necessidade de aprofundamento analítico no seio de uma validação teórica, dá sequência uma especificação dos significados associados às práticas culturais de humildade, calibrando o entendimento das normas de conduta de uma cultura de humildade e ampliando a sua compreensão, a partir da identificação de 11 construtos culturais de humildade:

1. o construto do **equilíbrio** é criado com a prerrogativa de traduzir melhor a visão temperada das forças e fraquezas da organização perante o seu ambiente de negócios, temática cara à humildade;
2. a fim de explicitar o adequado significado da exposição autêntica e transparente, sem medo do julgamento de outros, das imperfeições ou lacunas de conhecimento dos membros, favorecendo a compreensão mais focada desta atitude sem alusão aqui à prática de uma comunicação transparente, é criado o construto da **vulnerabilidade**;
3. o construto da **empatia** é criado com o desafio de melhor captar o significado de que um ser humilde comporta-se considerando o respeito, o zelo, a atenção e a sensibilidade junto ao outro, em especial preocupação com os legítimos interesses do outro, consolidando uma visão afeita ao comportamento de humildade;
4. na tentativa de considerar como exemplares tradutores do reconhecimento dos membros a existência de programas corporativos que destaquem as realizações de seus membros, e também o elogio a partir do feito individual extraordinário, em

adição às necessárias ritualizações e celebrações do sucesso, o construto dedicado a observar as práticas de **reconhecimento** é criado;

5. o construto da **transcendência** é criado com a função de melhor compreender o apreço pelo outro, o sentido da simplicidade, a renúncia ao exibicionismo individual e à soberba, em benefício da colaboração e à apreciação da contribuição do outro, temáticas afeitas aos comportamentos de humildade;

6. considerando que o fenômeno da confiança possui características multifacetadas que se relacionam diretamente com o fenômeno da humildade, é criado o construto da **confiança** a fim de melhor traduzir o sentido de credibilidade, lealdade, benevolência e reciprocidade, ícones da representação desse significado;

7. o construto da **aprendizagem** é criado com a incumbência de facilitar a tradução de práticas associadas especificamente ao desenvolvimento dos membros e ao trabalho em equipe, ambas conectadas à humildade;

8. o construto do **feedback** é criado com a prerrogativa de melhor traduzir as diferentes atitudes envolvidas nesta prática como a busca voluntária, o grau de abertura para a recepção, o modo de internalizar e redirecionar práticas, além da existência de incentivos formais para a conduta do *feedback* dentro da organização;

9. a discussão acerca da tolerância ao erro e o seu espectro associado à segurança psicológica, à punição, à oportunidade e à inovação, são trazidos para dentro do construto da **criatividade**, na tentativa de melhor dar sentido em sua associação com a humildade;

10. de modo a traduzir melhor a prática do compartilhamento do valor cultural da humildade professado pela liderança, tomada por uma atitude de exemplo junto aos membros da organização, assim como a prática de uma troca transparente de informações entre os membros, o construto da **comunicação** é criado;

11. o construto da **solidariedade** é criado a fim de contemplar os conceitos de gratidão, generosidade e modéstia, todos profundamente associados à humildade.

Assim, como produto da validação teórica, cria-se o modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) preliminar, apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 - Modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) preliminar – construtos e significados

CONSTRUTOS	SIGNIFICADOS
1. Equilíbrio	As organizações possuem uma consciência precisa na avaliação de seus pontos fortes e não subestimam suas fraquezas perante o ambiente de negócios. Há uma objetividade nas suas avaliações de desempenho, minimizando vieses tendenciosos e

	evitando desvios de rigor ou complacência, com um estímulo à autorregulação e temperança. As próprias aferições de suas realizações são moderadas, equilibradas, e balanceadas, sem superestimar nem subestimar, de forma a não abrir espaço para uma filosofia egocêntrica ou individualista perante o entorno de seu ambiente organizacional.
2. Vulnerabilidade	Os membros das organizações são conscientes sobre suas limitações, expondo sem medo dos julgamentos de outros as suas próprias imperfeições e lacunas do conhecimento, sendo que a exposição autêntica e sem medo de suas limitações é vista como uma força e não uma fraqueza, uma vez que favorece a cooperação e o compartilhamento de informações. A vulnerabilidade dos membros é manifestada à medida que assumem a responsabilidade por suas ações ou escolhas, sem culpar os outros, com impacto na redução das inquietações e inseguranças cotidianas.
3. Empatia	As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa, consciente e perseverante, de captar as ideias e os sentimentos do outro, em uma disposição altruísta para ajudar, uma vez que há uma clara preocupação em se respeitar o valor do outro, reconhecendo seus direitos. As situações de conflitos organizacionais transcorrem sem acumular mágoas ou ressentimentos entre as partes, facilitando sentimentos positivos entre todos, pois há uma atitude de se compreender melhor as percepções e sentimentos dos outros, bem como suas distintas posições.
4. Reconhecimento	As organizações criam e implementam programas corporativos que destacam as realizações de seus membros, enquanto que a liderança valoriza no dia a dia as contribuições únicas de seus funcionários. Os sucessos dos membros que alcançam bons resultados são compartilhados e sinceramente celebrados por meio de cerimônias de premiação. Há um incentivo ao relato dos feitos extraordinários individuais e seu efeito no sucesso das equipes e no desempenho da organização, que é ávida e generosa com os elogios.
5. Transcendência	Os membros das organizações possuem uma visão positiva dos outros à medida que percebem os pontos fortes dos outros e demonstram apreço pela contribuição única de terceiros. A liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua própria motivação para um propósito maior, renunciando a atitudes exibicionistas ou ostensivas que possam reforçar seu <i>status</i> pessoal, em benefício de uma orientação para servir os outros mais que a si mesmo, em um desejo genuíno de colaborar com a equipe.
6. Confiança	Os membros das organizações possuem uma crença positiva que seu colega não agirá de maneira oportunista e prejudicial, criando uma atmosfera de credibilidade e lealdade à medida que as relações interpessoais são pautadas por comportamentos estruturados e procedimentos sistemáticos e consistentes, fortalecidos por promessas e compromissos cumpridos. Nas interações cotidianas os membros se sentem seguros e protegidos, assumindo os riscos inerentes a estas interações, do mesmo modo que se dedicam com boa vontade às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento.
7. Aprendizagem	Os membros das organizações possuem um desejo de aprender com novas ideias ou conhecimentos, tanto de fontes internas quanto de fontes externas (stakeholders), e também uma vontade de crescer, manifestando curiosidade, disposição e abertura para o aprendizado. Há uma capacidade de

	desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada e integrada de modo a facilitar a aprendizagem em grupo. As organizações favorecem o conhecimento compartilhado à medida que promovem a associação entre ações passadas, a efetividade dessas ações e as ações futuras.
8. Feedback	As organizações estabelecem políticas formais de <i>feedback</i> interno indicando roteiros e frequências de execução desta prática, incentivando um <i>feedback</i> realista, espontâneo e gratuito. Os membros das organizações buscam voluntariamente o <i>feedback</i> junto a várias fontes, mesmo que seja crítico, apreciando tanto o <i>feedback</i> associado aos comportamentos positivos quanto a aprimorar, além de utilizarem a devolutiva recebida para corrigir ou ajustar suas práticas.
9. Criatividade	As organizações são tolerantes com os erros derivados de novas experiências, aprimoramentos, invenções, criações e disrupções, compreendendo o benefício dessa tolerância na criatividade e na inovação, à medida que esses erros estimulam os seus membros a saírem da zona de conforto. Há espaço para o erro dito inteligente, que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar, uma vez que esses erros são imprescindíveis para o aprendizado e inovação, que é estimulada por uma atmosfera de segurança psicológica em que os membros não têm receio de errar, já que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.
10. Comunicação	Os membros das organizações possuem uma disposição autêntica para a comunicação verdadeira e transparente à medida que se interessam pelas trocas de informações exatas, e adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização. As organizações criam múltiplos canais de comunicação, estimulam seu uso e a participação aberta dos membros, além de utilizarem intensamente a própria comunicação para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.
11. Solidariedade	As organizações adotam comportamentos exemplares modelados pela gratidão, generosidade, honestidade e modéstia, tanto nas ações e decisões da liderança, quanto nas práticas cotidianas de seus membros. As interações são pautadas por atitudes espontâneas de agradecimento por uma ajuda recebida, de oferecimento de algo sem a garantia de retribuição, de cooperação ao invés da exploração e ainda por uma percepção moderada que os membros possuem de si mesmos, reforçando os laços de solidariedade presentes nas organizações.

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo proposto do CHO é preliminar uma vez que ainda seguirá para ulteriores validações. Assim, a partir da pesquisa qualitativa e sua decorrente análise de conteúdo, da discussão centrada no diálogo entre teoria e depoimentos colhidos e ainda da validação teórica que identifica oportunidades de ampliação conceitual e modelagem de significados da humildade, o modelo preliminar é então expandido e tem 11 construtos culturais de humildade que se baseiam uns nos outros, mas são construídos de forma distintiva, sendo que todos tendem a englobar

os principais aspectos da cultura de humildade organizacional. O ordenamento desses construtos está inspirado na sequência apresentada da tríade virtuosa do comportamento de humildade: (i) capacidade de ver a si mesmo com precisão, (ii) ver os outros com apreço e (iii) aprender com os outros, estando aberto a novas ideias, *feedback* e conselhos (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011), assegurando uma compreensão sistêmica e integrada da humildade em todas as suas frentes. Assim, os construtos do equilíbrio, e da vulnerabilidade estão associados ao primeiro ponto da tríade. Os construtos da empatia, do reconhecimento, da transcendência e da confiança estão associados ao segundo ponto da tríade. Já os construtos da aprendizagem, do *feedback*, da criatividade e da comunicação estão associados ao terceiro ponto da tríade. Por fim, o construto da solidariedade, a última do ordenamento proposto, transita entre todos os pontos da tríade e se ocupa por destacar os comportamentos exemplares e ícones da humildade.

Considerando o propósito de tornar funcional a aplicação prática do modelo criado, de modo a servir como um instrumento utilitário de medida da humildade na organização, em sintonia estreita com o objetivo principal desta investigação, cabe, pois, viabilizar a operacionalização de um processo de declinação dos construtos à luz da etapa metodológica seguinte – teste quantitativo do CHO. Neste sentido, tendo em vista que um construto é uma ferramenta que ajuda a mensurar um conceito ou uma variável que não pode ser medida diretamente (HAIR et al., 2019), os 11 construtos de humildade foram subdivididos em indicadores com a respectiva descrição de suas variáveis observáveis considerando o próprio significado proposto a cada construto. Esses indicadores identificados representam os índices que promovem a compreensão mais calibrada de cada construto cultural, possibilitando refletir quanto cada um poderá estar efetivamente internalizado em uma organização, com seu subsequente grau de maturidade cultural da humildade. O Quadro 21 apresenta o modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) em sua visão preliminar já evidenciando os indicadores e a descrição dessas variáveis observáveis, bem como a base do referencial teórico que sustenta cada construto a partir da validação teórica realizada.

*Quadro 21 - Modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) preliminar: expansão dos construtos para indicadores e variáveis*

CONSTRUTOS	INDICADORES	DESCRIÇÃO OBSERVÁVEL	AUTORES
1. Equilíbrio	A. Avaliação precisa. B. Objetividade. C. Moderação.	A. Minha organização tem uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fraquezas de negócios.	Emmons (2000), Tangney (2000), Exline e Geyer (2004),

	D. Ausência de filosofia egocêntrica.	B. A minha organização é objetiva nas avaliações de seu próprio desempenho, sem ser tendenciosa. C. Minha organização tem uma visão moderada de suas realizações, sem superestimar nem subestimar. D. Na minha organização uma filosofia egocêntrica perante o seu ambiente externo <b>não</b> é aceita.	Peterman e Seligman (2004), Morris et al. (2005), Rowatt et al. (2006), Davis et al. (2010), Nielsen et al. (2010), Davis et al. (2011), Davis et al. (2012), Ou et al. (2014), Ashton et al. (2016) e Maldonado et al. (2018).
2. Vulnerabilidade	A. Autoconsciência. B. Ausência de medo. C. Autenticidade. D. Assunção de responsabilidade.	A. Os membros da minha organização são conscientes sobre suas limitações. B. Os membros da minha organização expõem suas próprias imperfeições ou lacunas de conhecimento sem medo do julgamento de outros. C. Na minha organização a exposição autêntica das limitações dos membros é vista como uma força e não uma fraqueza. D. Os membros de minha organização assumem as consequências de suas ações, sem culpar os outros.	Tangney (2000), Emmons e McCullough (2003), Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Morris et al. (2005), Tangney et al. (2007), Owens e Hekman (2012), Brown et al. (2013), Owens et al. (2013), Ou et al. (2014), Worthington et al. (2017), Maldonado et al. (2018), Ou et al. (2018) e B. Brow (2021).
3. Empatia	A. Escuta ativa. B. Altruísmo. C. Preocupação com o outro. D. Compreensão do outro.	A. As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa consciente de entender os sentimentos do outro. B. Os membros de minha organização mostram-se disponíveis para ajudar o outro. C. Na minha organização há preocupação em se respeitar o valor do outro. D. Nas situações de conflito adota-se uma atitude de se compreender melhor as diferentes posições dos outros.	Coke et al. (1978), Means et al. (1990), Morin (1996), Parker e Axtell (2001), Davis et al. (2011), Oc et al. (2015), Ashton et al. (2016), J. Wang et al. (2017), Wright et al. (2017; 2018) e Mallén et al. (2020).
4. Reconhecimento	A. Programa corporativo. B. Elogio. C. Rituais. D. Valorização individual.	A. A minha organização promove programas que destacam as realizações de seus membros. B. A liderança de minha organização elogia no dia a dia as contribuições dos membros. C. Na minha organização o sucesso dos membros que alcançam bons resultados é celebrado com cerimônias de premiação. D. Na minha organização se incentiva o relato das contribuições individuais que	Hofstede (1990; 1991), Algoe e Haidt (2009), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2013), Rego et al. (2017), Maldonado et al. (2018) e M. Ali et al. (2020).

		têm impacto no sucesso das equipes.	
5. Transcendência	A. Visão positiva do outro. B. Motivação maior. C. Ausência de soberba. D. Orientação para servir.	A. Os membros da minha organização manifestam uma visão positiva dos colegas ao perceberem seus pontos fortes ou contribuições. B. Na minha organização, a liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua própria motivação para um propósito maior. C. Na minha organização a liderança <b>renuncia</b> as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal. D. A liderança de minha organização apresenta um desejo genuíno de colaborar com a equipe.	Comte-Sponville (2000), Diprose (2002), Dickson (2011), Owens e Hekman (2012), Owens et al. (2015; 2013), Ou et al. (2014), Rego et al. (2017), Maldonado et al. (2018), Wright et al. (2018) e Maldonado et al. (2022).
6. Confiança	A. Credibilidade. B. Lealdade. C. Reciprocidade. D. Benevolência.	A. Na minha organização os membros não agem de maneira oportunista. B. Os membros de minha organização honram os seus compromissos. C. Na minha organização os membros assumem o risco inerente às relações interpessoais. D. Na minha organização os membros se engajam com boa vontade nas relações interpessoais.	Larzelere e Huston (1980), Means et al. (1990), M. C. Clark e Payne (1997), Rempel et al. (2001), Tzafrir e Harel (2002), Kernis (2005), Gottman (2011), Acar-Burkay et al. (2014), Thielmann e Hilbig (2014; 2015), Wright et al. (2018) e Sinek (2019).
7. Aprendizagem	A. Desejo de aprender. B. Curiosidade. C. Diálogo em grupo. D. Compartilhamento.	A. Os membros de minha organização possuem um desejo de aprender com novos conhecimentos. B. Os membros de minha organização são curiosos em novas ideias. C. Na minha organização a aprendizagem em grupo é favorecida pela capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada. D. A minha organização favorece o conhecimento compartilhado, promovendo associações entre ações passadas, sua efetividade e ações futuras.	Senge (1990), Morin (1996), Morris et al. (2005), Owens et al. (2013), Crossman e Doshi (2015), Oc et al. (2015), Owens e Hekman (2016), Rego et al. (2017), Maldonado et al. (2018), Krumrei-Mancuso et al. (2020) e Maldonado et al. (2022).
8. <i>Feedback</i>	A. Política corporativa. B. Atitude voluntária. C. Receptividade. D. Redirecionamento.	A. A minha organização incentiva uma política formal de <i>feedback</i> interno. B. Os membros de minha organização buscam	Tangney (2000), Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Orsmond e Merry (2013), Owens et al. (2013), Ou et al. (2014), Oc et al.

		<p>voluntariamente o <i>feedback</i> de várias fontes.</p> <p>C. Os membros de minha organização apreciam <i>feedbacks</i> com relação aos comportamentos tanto positivos quanto a aprimorar.</p> <p>D. Os membros de minha organização utilizam o <i>feedback</i> recebido para corrigir suas práticas.</p>	<p>(2015), Pitt e Norton (2016), Ashford et al. (2018), Foster e Brunell (2018) e Maldonado et al. (2018).</p>
9. Criatividade	<p>A. Tolerância ao erro.</p> <p>B. Oportunidade.</p> <p>C. Erro inteligente.</p> <p>D. Segurança psicológica.</p>	<p>A. Na minha organização compreende-se que a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação.</p> <p>B. Na minha organização os fracassos diante de um processo inovador são vistos como oportunidade de retirada de seus membros da zona de conforto.</p> <p>C. Na minha organização tolera-se o erro inteligente: que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar.</p> <p>D. Na minha organização há uma segurança psicológica que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.</p>	<p>Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Vera e Crossan (2005), Hu et al. (2018), Maldonado et al. (2018), X. Wang et al. (2020), Rego et al. (2021) e Lehmann et al. (2023).</p>
10. Comunicação	<p>A. Transparência.</p> <p>B. Papel do exemplo.</p> <p>C. Participação.</p> <p>D. Difusão.</p>	<p>A. Os membros de minha organização possuem uma disposição para se comunicarem de forma transparente.</p> <p>B. Os membros de minha organização adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização.</p> <p>C. A minha organização estimula a comunicação aberta em todas as direções.</p> <p>D. Na minha organização a comunicação é intensamente utilizada para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.</p>	<p>M. C. Clark e Payne, (1997), Vera e Rodriguez-Lopez (2004), Schein (2010; 2016) e E.H. Schein e P. A. Schein (2018).</p>
11. Solidariedade.	<p>A. Gratidão.</p> <p>B. Generosidade.</p> <p>C. Honestidade.</p> <p>D. Modéstia.</p>	<p>A. Na minha organização os membros agradecem espontaneamente uma ajuda recebida.</p> <p>B. Na minha organização os membros preocupam-se em oferecer espontaneamente algo ao outro sem a garantia de retribuição.</p> <p>C. Os membros da minha organização cooperam com os outros, mesmo quando tem a</p>	<p>Comte-Sponville (2000), Tangney (2000), Diprose (2002), Exline e Geyer (2004), Lee e Ashton, (2004), Vera e Rodriguez-Lopez (2004) e Wright et al. (2018).</p>

		possibilidade de explorá-los sem sofrer retaliação. D. Nas interações cotidianas, os membros de minha organização não se gabam de seus feitos à medida que possuem uma percepção moderada de si mesmos.	
--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

Embora a unidade de análise dos dados desta pesquisa seja a organização, torna-se necessário que em algumas ocasiões a aferição de um dado indicador se dê por intermédio da observação do comportamento da liderança ou do comportamento dos membros da organização - o que inclui a liderança - à medida que estes atores são exemplares vigorosos das práticas culturais de uma organização, em alinhamento com os pressupostos teóricos de Schein (2010).

### **Validação de Face**

Como etapa metodológica adicional deste primeira fase, o CHO preliminar – construtos, indicadores e suas variáveis – seguiu para o *face validity* (BAGOZZI; EDWARDS, 1998), seguindo processo apresentado no capítulo anterior. Neste momento, os 6 especialistas convidados para a tarefa atuaram como juízes na validação aparente de uma gama de significados associados à temática pesquisada – na forma de 11 construtos - aferindo se as medidas apresentadas – na forma de 44 variáveis, sendo 4 para cada construto - parecem refletir o conceito em causa, e, neste sentido, assegurar a devida conexão entre construto, indicadores ou variáveis observáveis que compõem o modelo CHO. Um nível de concordância (COHEN, 1960) superior a 80% foi alcançado para cada um dos participantes, sendo que houve concordância absoluta – patamar de 100% - junto a 3 especialistas, revelando-se estar diante da melhor correlação possível entre os 11 significados representativos da humildade e as 44 indicadores apresentados, o que se permite depreender que se esteja diante da melhor versão possível para o CHO preliminar. Neste processo, algumas sugestões de ajuste na redação dos significados, bem como algumas reduções de frases que detalhavam as variáveis foram totalmente incorporadas na versão apresentada do CHO - tanto no Quadro 20 quanto no Quadro 21.

## 4.2.

### Fase B - validando o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO)

#### Análise estatística

O cerne principal desta fase (B) consiste em explorar e identificar os construtos fundamentais do modelo CHO criado na fase (A) anterior, de modo que uma sumarização dos 44 indicadores criados possa resultar em uma estrutura simplificada e amistosamente compreensível acerca dos construtos fundamentais ao entendimento prático do fenômeno da humildade nas organizações. O Quadro 22 apresenta a lista numerada das 44 variáveis observáveis e o respectivo construto associado a cada uma delas. Assim, a análise apresentada nesta parte considera o produto dos dados destas variáveis coletados por intermédio de uma abordagem quantitativa do estilo *survey* junto à amostra da pesquisa, transportados para o programa *SPSS* e submetidos à AFE.

Quadro 22 - Lista de variáveis

# VARIÁVEL	CONSTRUTO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
1A	Equilíbrio	Avaliação precisa.	Minha organização tem uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fraquezas de negócios.
1B	Equilíbrio	Objetividade.	A minha organização é objetiva nas avaliações de seu próprio desempenho, sem ser tendenciosa.
1C	Equilíbrio	Moderação.	Minha organização tem uma visão moderada de suas realizações, sem superestimar nem subestimar.
1D	Equilíbrio	Ausência de filosofia egocêntrica.	Na minha organização uma filosofia egocêntrica perante o seu ambiente externo não é aceita.
2A	Vulnerabilidade	Autoconsciência.	Os membros da minha organização são conscientes sobre suas limitações.
2B	Vulnerabilidade	Ausência de medo.	Os membros da minha organização expõem suas próprias imperfeições ou lacunas de conhecimento sem medo do julgamento de outros.
2C	Vulnerabilidade	Autenticidade.	Na minha organização a exposição autêntica das limitações dos membros é vista como uma força e não uma fraqueza.
2D	Vulnerabilidade	Assunção de responsabilidade.	Os membros de minha organização assumem as consequências de suas ações, sem culpar os outros.
3A	Empatia	Escuta ativa.	As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa consciente de entender os sentimentos do outro.

<b>3B</b>	Empatia	Altruísmo.	Os membros de minha organização mostram-se disponíveis para ajudar o outro.
<b>3C</b>	Empatia	Preocupação com o outro.	Na minha organização há preocupação em se respeitar o valor do outro.
<b>3D</b>	Empatia	Compreensão do outro.	Nas situações de conflito adota-se uma atitude de se compreender melhor as diferentes posições dos outros.
<b>4A</b>	Reconhecimento	Programa corporativo.	A minha organização promove programas que destacam as realizações de seus membros.
<b>4B</b>	Reconhecimento	Elogio.	A liderança de minha organização elogia no dia a dia as contribuições dos membros.
<b>4C</b>	Reconhecimento	Rituais.	Na minha organização o sucesso dos membros que alcançam bons resultados é celebrado com cerimônias de premiação.
<b>4D</b>	Reconhecimento	Valorização individual.	Na minha organização se incentiva o relato das contribuições individuais que têm impacto no sucesso das equipes.
<b>5A</b>	Transcendência	Visão positiva do outro.	Os membros da minha organização manifestam uma visão positiva dos colegas ao perceberem seus pontos fortes ou contribuições
<b>5B</b>	Transcendência	Motivação maior.	Na minha organização, a liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua própria motivação para um propósito maior.
<b>5C</b>	Transcendência	Ausência de soberba.	Na minha organização a liderança renuncia as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal.
<b>5D</b>	Transcendência	Orientação para servir.	A liderança de minha organização apresenta um desejo genuíno de colaborar com a equipe.
<b>6A</b>	Confiança	Credibilidade.	Na minha organização os membros não agem de maneira oportunista.
<b>6B</b>	Confiança	Lealdade.	Os membros de minha organização honram os seus compromissos.
<b>6C</b>	Confiança	Reciprocidade.	Na minha organização os membros assumem o risco inerente às relações interpessoais.
<b>6D</b>	Confiança	Benevolência.	Na minha organização os membros se engajam com boa vontade nas relações interpessoais.
<b>7A</b>	Aprendizagem	Desejo de aprender.	Os membros de minha organização possuem um desejo de aprender com novos conhecimentos.
<b>7B</b>	Aprendizagem	Curiosidade.	Os membros de minha organização são curiosos em novas ideias.
<b>7C</b>	Aprendizagem	Diálogo em grupo.	Na minha organização a aprendizagem em grupo é favorecida pela capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada.

<b>7D</b>	Aprendizagem	Compartilhamento.	A minha organização favorece o conhecimento compartilhado, promovendo associações entre ações passadas, sua efetividade e ações futuras.
<b>8A</b>	<i>Feedback</i>	Política corporativa.	A minha organização incentiva uma política formal de <i>feedback</i> interno.
<b>8B</b>	<i>Feedback</i>	Atitude voluntária.	Os membros de minha organização buscam voluntariamente o <i>feedback</i> de várias fontes.
<b>8C</b>	<i>Feedback</i>	Receptividade.	Os membros de minha organização apreciam <i>feedbacks</i> com relação aos comportamentos tanto positivos quanto a aprimorar.
<b>8D</b>	<i>Feedback</i>	Redirecionamento.	Os membros de minha organização utilizam o <i>feedback</i> recebido para corrigir suas práticas.
<b>9A</b>	Criatividade	Tolerância ao erro.	Na minha organização compreende-se que a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação.
<b>9B</b>	Criatividade	Oportunidade.	Na minha organização os fracassos diante de um processo inovador são vistos como oportunidade de retirada de seus membros da zona de conforto.
<b>9C</b>	Criatividade	Erro inteligente.	Na minha organização tolera-se o erro inteligente: que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar.
<b>9D</b>	Criatividade	Segurança psicológica.	Na minha organização há uma segurança psicológica que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.
<b>10A</b>	Comunicação	Transparência.	Os membros de minha organização possuem uma disposição para se comunicarem de forma transparente.
<b>10B</b>	Comunicação	Papel do exemplo.	Os membros de minha organização adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização.
<b>10C</b>	Comunicação	Participação.	A minha organização estimula a comunicação aberta em todas as direções.
<b>10D</b>	Comunicação	Difusão.	Na minha organização a comunicação é intensamente utilizada para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.
<b>11A</b>	Solidariedade	Gratidão.	Na minha organização os membros agradecem espontaneamente uma ajuda recebida.
<b>11B</b>	Solidariedade	Generosidade.	Na minha organização os membros preocupam-se em oferecer espontaneamente algo ao outro sem a garantia de retribuição.
<b>11C</b>	Solidariedade	Honestidade.	Os membros da minha organização cooperam com os outros, mesmo quando tem a possibilidade de explorá-los sem sofrer retaliação.
<b>11D</b>	Solidariedade	Modéstia.	Nas interações cotidianas, os membros de minha organização não

			se gabam de seus feitos à medida que possuem uma percepção moderada de si mesmos.
--	--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor

O exame das informações descritivas dos dados sinaliza que as variáveis possuem um comportamento relativamente similar no tocante à medida de tendência central, já que as médias de cada variável transitam em intervalos pequenos de amplitude, sendo que a menor média (3,09) está atribuída à variável 2B – ausência de medo, e a maior média (3,82) está atribuída à variável 7B – curiosidade, fortalecendo também a crença de que os participantes possuem uma predisposição maior em concordar com as afirmações mostradas. A análise do histograma de cada variável permite identificar o formato de sua distribuição e corrobora essa percepção à medida que indica maior assimetria à esquerda, sendo que, adicionalmente, testes de normalidade aplicados mostram que nenhuma variável possui distribuição normal. Já o exame do desvio padrão de cada variável atesta que a maior parte das observações está distribuída dentro de 1 desvio padrão de cada lado, refletindo uma concentração em torno de cada respectiva média. Todas essas informações servem para um pertinente aprofundamento do conhecimento inicial da base de dados com a qual se está trabalhando.

Uma inspeção visual junto ao perfil da relação entre variáveis a partir da matriz de correlação bi variável aponta que das 946 correlações possíveis – 44 variáveis correlacionadas entre si – há 757 correlações significantes para um *pvalue* < 0,05, representando ~80% do total de correlações e sinalizando que majoritariamente as associações verificadas entre as variáveis não ocorrem ao acaso, mas fruto de alguma causa ou efeito real, traduzindo todo o aparato conceitual e empírico até então realizado e sinalizando a oportuna possibilidade de imersão na exploração dos dados.

Ainda com relação à inspeção preliminar dos dados, identifica-se 29 dados perdidos (~0,4% do total de dados imputados) devidos à percebida falha específica do respondente (distração ou omissão voluntária), sendo que tais dados se concentram em 12 casos, e nenhum destes casos apresenta individualmente patamar de dados perdidos superior a 10%. A partir da ação corretiva adotada de substituição de valores perdidos por valores estimados com base na média da variável afetada, a base de dados se mantém com as 180 observações inicialmente coletadas.

A AFE tem início por uma verificação da adequação da amostra para a técnica empregue a partir da adoção de 3 medidas empíricas. Para além do elevado grau de significância identificado entre as correlações em curso, o resultado da inspeção visual da matriz de correlação Anti-imagem mostra que 100% da correlação dos coeficientes teve um índice *MAS* (Medida de Adequação da Amostra) superior a 0,759, indicando que as intercorrelações das 44 variáveis são elevadas (HAIR et al., 2019). Tanto o teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2=3729,622$ , *sign.*<0.000), quanto o teste *KMO* (0,839) confirmam o uso satisfatório da técnica AFE, em consonância com os estudos de Hair et al. (2019), de modo que fica possibilitado o prosseguimento com o tratamento dos dados a fim de se obter a melhor sumarização e estruturação possível das variáveis sob o espectro dos seus construtos. A Figura 10 mostra a saída de dados apresentada pelo *SPSS* com relação aos 2 testes descritos.

Figura 10 - Testes estatísticos: diagnóstico da adequação da amostra à técnica AFE

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3729,622
	df	946
	Sig.	,000

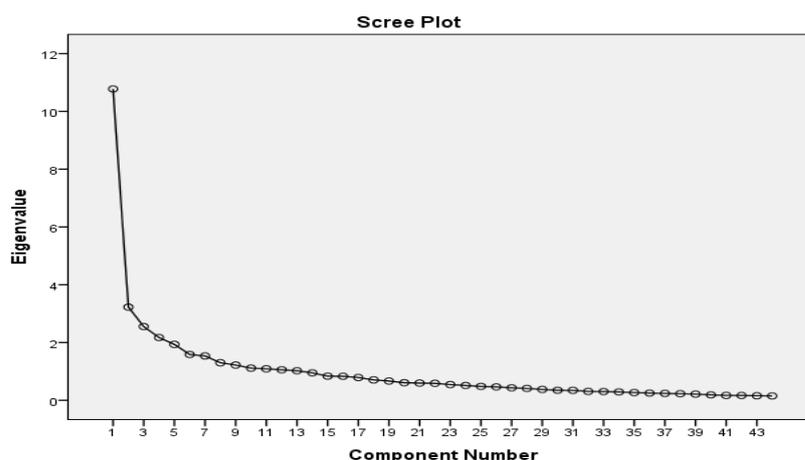
Fonte: *SPSS*

Inicialmente os resultados da extração fatorial produzem uma estrutura com elevada concentração de variáveis em um único fator (o primeiro fator recebeu quase metade do total de variáveis com cargas de  $\pm 0,50$  ou maiores) e múltiplos casos de carga cruzada, dificultando a compreensão do modelo. O resultado da solução rotacionada ortogonal proposta maximizou a representatividade de uma variável em um único fator e otimizou a dinâmica de distribuição das variáveis entre os fatores. Assim, a AFE passa a indicar uma estrutura com cargas de  $\pm 0,50$  ou maiores nos fatores apropriados e demonstra que não há sobreposição entre os fatores, uma vez que todos estão desenhados de modo independente.

Considerando os critérios estabelecidos para a decisão acerca do número de fatores a serem extraídos, depara-se com o seguinte quadro: (i) o critério de Kaiser (autovalor  $> 1$ ) indica 13 fatores de extração; (ii) o teste *Scree* acena entre 7 e 9 como um número ótimo de fatores extraídos antes que a variância única passe a dominar a estrutura – a Figura 11 apresenta o gráfico de autovalor (*Eigenvalue*)

para o critério de teste *Scree* a partir da saída de dados do *SPSS*; (iii) a porcentagem cumulativa de variância extraída indica que 9 fatores seriam suficientes para atender ~55% de explicação da variância; (iv) a análise de cenários possíveis evidencia que extrações com 9, 8 e 7 fatores podem melhor sumarizar e estruturar o modelo. Assim, um colegiado de critérios é utilizado de modo a permitir que a seleção do número de fatores ideal seja interrelacionada com uma interpretação teórica da estrutura, de forma a ter o conjunto de fatores mais representativo e parcimonioso possível.

Figura 11 - Gráfico de autovalor (*Eigenvalue*) para o critério de teste *Scree*



Fonte: *SPSS*

A matriz rotacionada com 9 fatores apresenta, a partir do 6º fator, baixa quantidade de variáveis por fator, e, adicionalmente, um fator – especificamente o 6º - com insatisfatório grau de confiabilidade a partir da aferição do seu Coeficiente *Cronbach's Alpha*. A matriz rotacionada com 8 fatores apresenta situação similar no tocante à baixa quantidade de variáveis por fator, com cargas de  $\pm 0,50$  ou maiores, de modo que a estrutura não oferece a interpretação mais adequada das variáveis sob exame. Já a matriz rotacionada com 7 fatores parece representar mais adequadamente uma estrutura conceitual sólida, sendo que uma ulterior opção compilada com menor quantidade de fatores começa a esbarrar em aspectos da precisão da interpretação conceitual da estrutura.

Deste modo, uma solução bem sucedida do modelo aponta para a escolha de uma matriz rotacionada com 7 fatores, que passa a ser submetida a um escrutínio mais aprofundado quanto as comunalidades e a viabilidade de rotulação apropriada dos fatores. Neste cenário, ações corretivas com vista à otimização da estrutura são aplicadas, de forma que a variável 2C – autenticidade – e a variável 2D – assunção

de responsabilidade – são eliminadas em função de que ambas se encaixam mal na estrutura final e contribuem de forma não relevante ao modelo, a partir do fato de que as comunalidades destas 2 variáveis são menores que 0,50. O modelo então é reespecificado e o resultado desta execução é apresentado na Figura 12, que apresenta a matriz rotacionada em 7 fatores a partir da saída de dados fornecida pelo SPSS.

Figura 12 - Matriz rotacionada em 7 fatores

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>						
	1	2	3	4	5	6	7
9D Segurança psicológica	,781						
9B Oportunidade	,685						
9C Erro inteligente	,630						
3A Escuta ativa	,627						
2B Ausência de medo	,616						
11D Modéstia	,527						
9A Tolerância ao erro	,523						
3D Compreensão do outro							
11B Generosidade							
2A Autoconsciência							
10D Difusão		,798					
10C Participação		,765					
10B Papel do exemplo		,738					
10A Transparência		,689					
4C Rituais		,527					
4D Valorização individual							
1A Avaliação Precisa			,781				
1B Objetividade			,770				
1D Ausência de filosofia egocêntrica			,690				
1C Moderação			,653				
5C Ausência de soberba			,527				
5B Motivação maior							
4A Programa Corporativo							
8D Redirecionamento				,732			
8B Atitude Voluntária				,713			
8A Política Corporativa				,696			
8C Receptividade				,679			
6A Credibilidade					,704		
6B Lealdade					,647		
6D Benevolência					,574		
6C Reciprocidade					,572		
7D Compartilhamento							
7A Desejo de aprender						,713	
3B Altruísmo						,642	
7B Curiosidade						,618	
5D Orientação para servir						,528	
7C Diálogo em grupo							
11C Honestidade							
5A Visão positiva do outro							
4B Elogio							,646
3C Preocupação com o outro							,510
11A Gratidão							,503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: SPSS

Assim, a sequência desta análise caminha para a aferição da consistência interna dos fatores por meio do Coeficiente *Cronbach's Alpha* e a rotulação de fatores, realizada a bom termo a partir da satisfatória interpretação conceitual da estrutura que se traduz, sendo que a solução final é apresentada no Quadro 23.

Quadro 23 - Estrutura fatorial extraída: variáveis, variância explicada, Cronbach's Alpha e rotulação

FATOR	VARIÁVEIS	QTDE	VARIÂNCIA EXPLICADA (%)	Cronbach's Alpha	RÓTULO
1	9D 9B 9C 3A 2B 11D 9A	7	10,2	0,806	Criatividade
2	10D 10C 10B 10A 4C	5	9,0	0,812	Comunicação
3	1A 1B 1D 1C 5C	5	8,6	0,792	Equilíbrio
4	8D 8B 8A 8C	4	7,6	0,793	Feedback
5	6A 6B 6D 6C	4	7,5	0,808	Confiança
6	7A 3B 7B 5D	4	7,1	0,714	Colaboração
7	4B 3C 11A	3	5,1	0,663	Elogio
<b>TOTAL</b>		<b>32/44</b>	<b>55,0</b>		

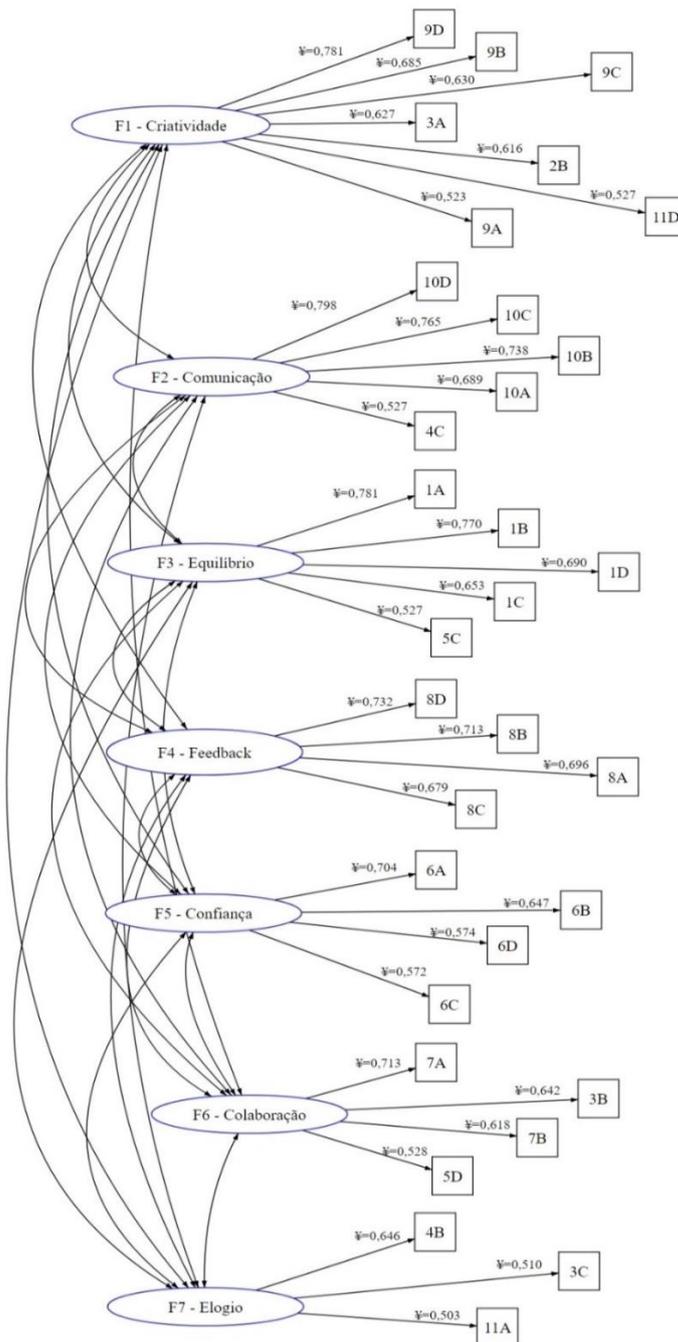
Fonte: elaborado pelo autor

O CHO preliminar foi apresentado com 11 construtos: equilíbrio, vulnerabilidade, empatia, reconhecimento, transcendência, confiança, aprendizagem, *feedback*, criatividade, comunicação e solidariedade. A AFE resumiu as 44 variáveis iniciais em 32 variáveis, distribuídas em 7 fatores: criatividade (Fator 1), comunicação (Fator 2), equilíbrio (Fator 3), *feedback* (Fator 4), confiança (Fator 5), colaboração (Fator 6), e elogio (Fator 7), que compõem uma nova estrutura de modelo. A rotulação dos fatores considerou tanto a representatividade das variáveis com cargas fatoriais elevadas quanto a sinalização de significado que o conjunto de variáveis alocado encerra (HAIR et al., 2019). Todas as variáveis do modelo apresentam comunalidades superiores a 0,5, com exceção de 5 variáveis (~15%) que assinalam valores entre 0,428 e 0,491, mas que foram mantidas no modelo em função de suas elevadas cargas fatoriais e da satisfatória combinação com os fatores nas quais se encaixam. Pelo menos 55% das variâncias do conjunto de variáveis foram explicadas pelos 7 fatores, sendo que a estrutura ainda aponta uma consistência interna satisfatória já que todos os fatores apresentam um Coeficiente *Cronbach's Alpha* entre 0,663 e 0.812.

O processo estatístico conduzido permite que cada novo construto latente seja apresentado como um fator e suas variáveis observáveis sejam então

designadas para cada um destes construtos latentes, de modo que uma especificação é realizada como ponto de partida para oportunas análises confirmatórias. A Figura 13 mostra o diagrama de caminhos construído a partir da estrutura fatorial extraída, apresentando os 7 fatores latentes retratados pelas 7 elipses rotuladas com o nome de cada construto.

Figura 13 - Diagrama de caminhos dos construtos latentes do modelo



Fonte: elaborada pelo autor

Os 32 retângulos representam as variáveis observadas rotuladas com o seu respectivo número. As setas direcionadas a cada retângulo mostram a conexão (carga de fatores representada pela letra  $\Psi$ ) entre os fatores e as variáveis observadas. Por meio deste diagrama de caminhos evidencia-se que F1 é medido por 7 variáveis observáveis, enquanto F2 é medido por 5 variáveis observáveis, sendo que esta lógica vale para todos os demais fatores. Tal representação conta com a concordância de pesquisadores afins à pesquisa, consultados sob suas impressões, cujas manifestações sustentaram que um construto se relaciona com outros de uma maneira teoricamente consistente, o que permitiu desenhar setas curvilíneas indicativas de conexões entre todos os fatores latentes.

## Validação

Um exame acerca da validade do construto que examina os componentes da validade de conteúdo, convergente, discriminante e nomológica do modelo sinaliza haver evidências que todos os aspectos básicos que traduzem o espectro de cada uma destas validades são atendidos ao longo do processo de condução da pesquisa. O Quadro 24 dá conta das evidências brotadas no decorrer dos processos assumidos na pesquisa que servem de parâmetro para conferir dada validade do construto.

Quadro 24 - Lista dos processos adotados para a validade do construto

VALIDADE DO CONSTRUTO	EVIDÊNCIAS
<b>Validade de conteúdo</b>	(i) Face validity > 80% de concordância para cada especialista; (ii) Pré-teste com 2 organizações.
<b>Validade convergente</b>	(i) Modelo com cargas fatoriais de $\pm 0,50$ ou maiores – Figura 12; (ii) Grau de consistência interna do modelo > 0,6 ( <i>Cronbach's Alpha</i> ) – Quadro 23.
<b>Validade discriminante</b>	Matriz fatorial com ausência de cargas cruzadas – Figura 12.
<b>Validade nomológica</b>	(i) Diagrama de caminhos – Figura 13; (ii) Concordância dos pesquisadores.

Fonte: elaborado pelo autor

Adicionalmente, sob a égide de uma amostra particionada, o exame acerca da validade da estabilidade fatorial compara a **matriz final** - rotacional de 7 fatores apresentada na Figura 12 – com uma outra matriz, aqui denominada de **matriz particionada** – rotacional e também de 7 fatores, obtida a partir de uma amostra aleatória com 113 observações (~65% da amostra original) - sinalizando satisfatória coerência de resultados a partir da consideração dos seguintes aspectos:

(i) similar quantidade de variáveis sumarizadas (32 x 34 pela **matriz particionada**); (ii) razoável quantidade de fatores com composição idêntica (3/7), sendo que todos os fatores das 2 matrizes possuem composição similar (7/7); (iii) baixa quantidade de variáveis exclusivas à **matriz particionada** (4/34; ~11%); (iv) similar percentual das variâncias do conjunto de variáveis explicadas pelos fatores (55% x 56% pela **matriz particionada**); (v) aceitável Coeficiente *Cronbach's Alpha* para todos os fatores da **matriz particionada**, que apresentam índice superior a 0,6, com exceção de 1 fator que ainda se manteve superior a 0,4. Cabe o registro que a matriz de correlação Anti-imagem da base particionada mostra que 100% da correlação dos coeficientes teve um índice *MAS* (Medida de Adequação da Amostra) superior a 0,535, indicando intercorrelações satisfatórias (HAIR et al., 2019). Tanto o teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2= 2761,931$ , *sign.*<0.000), quanto o teste *KMO* (0,716) confirmam que a amostra particionada tende a ser satisfatória para a técnica empregue AFE, em consonância com os estudos de Hair et al. (2019). A variável 7D – compartilhamento – é eliminada da **matriz particionada** por se encaixar mal na estrutura extraída e contribuir de forma não relevante ao modelo - comunalidade igual a 0,386.

Neste sentido, a avaliação do grau de generalização dos resultados para a população indica que a **matriz final** pode ser considerada válida em seu propósito de sumarizar e estruturar o melhor desenho possível dos construtos fundamentais do CHO. A **matriz particionada**, que serviu de suporte para a análise comparativa com a **matriz final**, está apresentada no Apêndice 4.

## Discussão

Dada a estrutura fatorial extraída (Quadro 23), percebe-se que o Fator 1 – criatividade – explica 10,2% da variância e captura aspectos como: (i) a escuta considera os sentimentos por detrás da fala do outro com foco na compreensão da ideia do outro; (ii) a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação; (iii) os fracassos são inerentes à inovação; (iv) o erro inteligente é tolerado; (v) há segurança psicológica que o erro não será punido; (vi) as imperfeições ou lacunas de conhecimento são expostas sem medo do julgamento dos outros; e (vii) a percepção dos feitos conquistados é moderada. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,523 e 0,781 e comunalidades acima de 0,428.

Este fator mostra a importância da tolerância ao erro como eixo central para compor um ambiente de segurança que privilegie a experimentação de novas proposições, reconhecendo o papel da criatividade no fortalecimento da cultura de humildade e na prática focada em comportamentos de humildade (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). A parte núcleo deste fator – aspectos de (ii) a (v) acima – está alinhada com o construto inicialmente proposto de criatividade (Quadro 22), sendo que nenhuma de suas variáveis observáveis (9A, 9B, 9C e 9D) foi perdida, atestando que não se trata de qualquer tipo de erro que deva ser tolerado, mas sim de uma tolerância ao erro inteligente, que enseje a criatividade por capitalizar um ambiente de segurança que recolha o medo da punição pelo fracasso e acalante a contribuição inovadora (HU et al., 2018; REGO et al., 2021). Neste sentido, passa a ser natural que se agregue a esse conjunto central de variáveis do Fator 1 a variável 2B – ausência de medo (carga fatorial = 0,616), em uma ode à vulnerabilidade (BROWN, 2021; BROWN; CHOPRA; SCHIRALDI, 2013; WORTHINGTON, E. L.; DAVIS; HOOK, 2017), encorpando a ideia do fortalecimento à criatividade segura como medida de uma cultura de humildade.

Adicionalmente, o Fator 1, a partir do carregamento da variável 3A – escuta ativa (carga fatorial = 0,627) - é fortalecido por uma espécie de preâmbulo à criatividade quanto à importância de se praticar uma escuta que transcenda as palavras e considere o sentimento que há por detrás do outro, ouvindo o outro com empatia (COKE; BATSON; MCDAVIS, 1978; OC et al., 2015) na busca do entendimento de suas ideias, em exercício pleno de um comportamento de humildade que possa credenciar a criatividade. Aqui, a escuta ativa assume a função de ser o ponto de partida para interações dotadas de empatia que fomentem o compartilhamento e um intercâmbio de ideias que possam estimular o exercício livre da criatividade. O Fator 1 também recebe o carregamento da variável 11D – modéstia (carga fatorial = 0,527) – que arremata a compreensão do construto criatividade à medida que, da mesma forma que o fracasso advindo da experimentação deve ser tolerado, o sucesso ou a realização, no seu sentido lato, devem ser percebidos com moderação, em alusão a uma externalização modesta dos feitos e em aceção ao atributo da temperança (PETERSON; SELIGMAN, 2004) suportando, pois, a consolidação de uma prática de humildade (TANGNEY, 2000).

A proposição teórica da Maldonado et al. (2018) – singular modelo conceitual voltado a uma cultura de humildade organizacional – considera normas de conduta associadas à tolerância ao erro, sendo que o diferencial trazido pelo Fator 1 reside em explicitar que tais práticas estão substancialmente associadas à criatividade, praticada sob o estigma da ausência do medo, e em incorporar o elemento da escuta ativa e da modéstia no espectro deste construto proposto. Assim, uma cultura de humildade sustenta a prática da criatividade sob a égide de um ambiente seguro, em que as interações cotidianas pautadas pela tentativa consciente de compreender as ideias dos outros abrem portas para a tolerância ao erro inteligente, advindo da experimentação de novas proposições estimulada por uma atmosfera de segurança psicológica em que os membros da organização não têm receio de errar, assumindo atenção para externalizarem modestamente a realização de seus feitos. Deste modo a denominação criatividade para o Fator 1 é preferida, embora sua construção preliminar (Quadro 22) não tivesse contemplado os aspectos adicionais da ausência do medo, de uma escuta ativa, e da modéstia, imbricados agora ao significado preliminar e que tanto se afinam com uma livre e propositiva experimentação.

O Fator 2 – comunicação – explica 9% da variância e captura aspectos como: (i) transparência; (ii) reprodução da filosofia corporativa; (iii) abertura em todas as direções; (iv) instrumento de alinhamento entre valores declarados e comportamentos desejados; e (v) celebração dos sucessos com cerimônias de premiação. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,527 e 0,798 e comunalidades acima de 0,532.

Nenhuma das variáveis observáveis (10A, 10B, 10C e 10D) que compõem o construto inicialmente proposto de comunicação (Quadro 22) foi perdida, confirmando a relevância do papel da comunicação no fortalecimento da cultura de humildade. O Fator 2 recebe de forma contributiva o carregamento da variável 4C – rituais (carga fatorial = 0,527) – à medida que a comunicação representada por cerimônias de premiação dos sucessos alcançados pode mediar manifestações culturais que ajudem a difundir os valores essenciais à filosofia corporativa (SCHEIN, 2010). Aqui esta variável não tem somente um escopo de reconhecimento de realizações, como inicialmente se idealizou (Quadro 22), mas se presta a enriquecer a função da comunicação como elemento que ritualiza feitos e comportamentos que servem à cultura organizacional apoiando-se em um artefato

visível. Evidencia-se, pois, a relevância da comunicação como elemento catalisador de uma cultura de humildade, em sintonia com os preceitos apresentados por Schein e Schein P. A. (2018). O rótulo comunicação foi preferido para o Fator 2 à medida que a representatividade quase absoluta do fator está associada às variáveis que compunham o construto inicialmente proposto de comunicação (Quadro 22).

Por mais que a proposição teórica de Maldonado et al. (2018) considere a norma de conduta da transparência, de modo que organizações com uma cultura de humildade tendem a ser mais francas em suas comunicações, tal modelo conceitual não explora o papel estratégico da comunicação como instrumento de difusão de uma cultura de humildade: (i) seja com a criação de múltiplos canais de comunicação que ensejem a ampla participação dos membros, (ii) seja com a ritualização de celebrações dos sucessos, ou (iii) seja com o uso de ferramentas tecnológicas de comunicação interna que primem pelo alinhamento entre valores declarados e comportamentos desejados. Neste sentido, a interpretação deste Fator 2 sugere que uma cultura de humildade é reconhecida pelo valor de uma comunicação transparente, que flua sem barreiras em todas as direções, que reproduza em seu cotidiano as crenças essenciais da filosofia corporativa e que seja um instrumento de difusão e alinhamento dos valores declarados com as práticas e comportamentos de humildade, princípios consistentes com os estudos de M. C. Clark e Payne, (1997), Vera e Rodriguez-Lopez, (2004), e Schein (2010, 2016).

O exame do Fator 3 – equilíbrio – explica 8,6% da variância e revela a captura de aspectos como: (i) avaliação precisa dos pontos fortes e fraquezas de negócios; (ii) objetividade nas avaliações dos próprios negócios; (iii) visão moderada dos negócios; (iv) aversão a uma visão egocêntrica perante o ambiente externo; e (v) a renúncia ao exibicionismo. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,527 e 0,781 e comunalidades acima de 0,485.

Nenhuma das variáveis observáveis (1A, 1B, 1C e 1D) que compõem o construto inicialmente proposto de equilíbrio (Quadro 22) foi perdida, confirmando a importância do papel de uma visão balanceada no fortalecimento da cultura de humildade. O Fator 3 recebe o carregamento da variável 5C – ausência de soberba (carga fatorial = 0,527) – em clara demonstração que em culturas de humildade em que pese uma visão balanceada da organização diante de seu negócio e entorno, sem pender para si mesma e com moderação, não há espaço para práticas dotadas de um orgulho excessivo que possa impedir o endereçamento das falhas ou a

percepção clara de alternativas concedidas pelo cenário externo dos negócios, em sintonia com os estudos de Peterson e Seligman (2004), W. K. Campbell e Foster (2007), e Jankowski (2013). O rótulo equilíbrio foi preferido para o Fator 3 à medida que a representatividade quase absoluta do fator está associada às variáveis que compunham o construto inicialmente proposto de equilíbrio (Quadro 22).

Em uma cultura de humildade ecoa-se o princípio da visão equilibrada de forma que as organizações: (i) não superestimem suas fortalezas e nem subestimem suas fraquezas perante o ambiente de negócios, de forma a minimizar as más decisões gerenciais, (ii) avaliem suas conquistas sem vieses tendenciosos evitando desvios de rigor ou complacência, em aceno à autorregulação, à temperança, e à moderação, e (iii) não aceitem um individualismo egoísta perante o entorno de seu ambiente organizacional. Estas características são reforçadas pelo estudo de Maldonado et al. (2018), a partir de seu modelo conceitual de cultura de humildade organizacional, sem, contudo, expandir essas normas de conduta em práticas cotidianas via indicadores tangíveis e objetivos. Adicionalmente, a interpretação do Fator 3 sugere considerar que a prática de uma visão equilibrada é também creditada a uma liderança que renuncia atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o *status* pessoal, em alinhamento consistente com o trabalho de Ou et al. (2014), sendo que este aspecto passa mais ao largo no modelo conceitual de Maldonado et al. (2018).

O Fator 4 – *feedback* – explica 7,6% da variância e contém variáveis que buscam compreender melhor as características desta prática cotidiana na promoção de uma cultura de humildade. O exame deste fator apresenta aspectos como: (i) o incentivo de uma política formal de *feedback* interno; (ii) a busca voluntária pelo *feedback* de várias fontes; (iii) a apreciação dada ao *feedback*; e (iv) *feedback* como elemento de correção de práticas. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,679 e 0,732 e comunalidades acima de 0,582. Nenhuma das variáveis observáveis (8A, 8B, 8C e 8D) que compõem o construto inicialmente proposto de *feedback* (Quadro 22) foi perdida, confirmando a relevância do papel da prática de *feedback* no engrandecimento da cultura de humildade. Nenhuma outra variável adicional foi carregada neste fator, confirmando a precisão de composição de indicadores inicialmente idealizada, cujo teor se presta a sinalizar a melhor tradução de significado para tal construto latente.

Autores como Vera e Rodriguez-Lopes (2004) e Owens et al. (2013) apontam como tradutores de comportamentos de humildade uma disposição e busca voluntária por *feedbacks* para correção de práticas cotidianas. Já Liao et al. (2023), destaca que a humildade enseja um “*espírito mais ensinável*”, favorecendo a receptividade do *feedback*. Tais visões sustentam os resultados apresentados pelo Fator 4. Adicionalmente, uma contribuição importante que se depreende do exame deste fator revela que uma cultura de humildade, sob o espectro de uma prática de *feedback*, sinaliza ser relevante considerar que as organizações passem a estabelecer políticas formais de *feedback* interno, indicando roteiros e frequências de execução desta prática, estimulando uma dinâmica justa e verdadeira, ao mesmo tempo que passem a incentivar um *feedback* realista, espontâneo e gratuito. Este singular aspecto emergido no Fator 4 traz certo ineditismo às discussões acerca do construto do *feedback* como elemento mediador de uma cultura de humildade. Ademais, uma norma de conduta voltada à cultura do *feedback* não é explicitada no modelo conceitual de Maldonado et al. (2018).

O Fator 5 – confiança – explica 7,5% da variância e apresenta variáveis que buscam entender melhor as características desta prática cotidiana na promoção de uma cultura de humildade. O exame deste fator apresenta aspectos como: (i) ausência de atitudes oportunistas; (ii) lealdade junto aos compromissos; (iii) benevolência nas relações interpessoais; e (iv) reciprocidade. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,572 e 0,704 e comunalidades acima de 0,510. Nenhuma das variáveis observáveis (6A, 6B, 6C e 6D) que compõem o construto inicialmente proposto de confiança (Quadro 22) foi perdida, confirmando a relevância do papel de se prover uma rede de confiança no fortalecimento da cultura de humildade. Assim como ocorreu no Fator 4, este Fator 5 não recebeu o carregamento adicional de nenhuma outra variável, confirmando a precisão de composição de indicadores inicialmente idealizada, cuja essência se prontifica a sinalizar a melhor compreensão de significado para tal construto latente.

Considerando que a presença da confiança nas relações interpessoais sustenta a prática de comportamentos de humildade (YANG; ZHANG; CHEN, 2019), este fator contém variáveis que buscam examinar as práticas básicas para se consolidar uma cultura de confiança, todas substancialmente referendadas pela literatura: (i) credibilidade – ter expectativas positivas sobre os outros eleva o senso de humildade (THIELMANN; HILBIG, 2015); (ii) lealdade – ter um estado de

decência e moralidade nas relações exorta a prática de humildade (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022); (iii) reciprocidade – ter relações sob a égide do vínculo cria um círculo de segurança que sustenta a prática da humildade (ACAR-BURKAY; FENNIS; WARLOP, 2014; SINEK, 2019); e (iv) benevolência – ter interações engajadas com boa vontade facilita as abordagens junto ao outro e explicita comportamentos de humildade (DAVIS et al., 2016).

O construto da confiança representa um diferencial da estrutura fatorial proposta vis-à-vis o modelo conceitual de Maldonado et al. (2018), que não explicita práticas de confiança como normas de conduta fundamentais à cultura de humildade, sendo que esta estrutura fatorial proposta para o fenômeno da confiança ainda se propõe a especificar as variáveis observáveis que possam ensejar práticas de comportamento de humildade. Assim, uma cultura de humildade considera que os membros das organizações possuem uma crença positiva em interações desprovidas de oportunismo, que possam ser consistentes e previsíveis ao longo do tempo, gerando segurança, assunção de riscos, e explícita atenção ao outro, criando um vínculo perene de reciprocidade e engajamento mútuo.

Já a análise do Fator 6 – colaboração – explica 7,1% da variância e revela a captura de aspectos como: (i) desejo de aprender; (ii) curiosidade; (iii) disposição para ajudar; e (iv) vocação para colaborar. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,528 e 0,713 e comunalidades acima de 0,522. Este fator contempla variáveis observáveis (7A, 7B) advindas do construto inicialmente proposto de aprendizagem (Quadro 22), considera uma variável observável (3B) advinda do construto inicialmente proposto de empatia (Quadro 22), e também incorpora uma variável observável (5D) advinda do construto inicialmente proposto de transcendência (Quadro 22). O que à primeira vista pode sinalizar uma difusão de conceitos sugere revelar, a partir de um exame mais minucioso, certa sinergia conceitual a favor de uma colaboração que se potencializa a partir de um trabalho em equipe sob a batuta de uma liderança que se voluntaria a servir em benefício da construção propositiva de conhecimento.

Neste sentido uma filosofia de colaboração prescreve que os membros das organizações possuem um desejo de aprender com novas ideias ou conhecimentos, não fazendo distinção entre as fontes internas e as fontes externas à organização, além de manifestarem uma vontade de crescer a partir de um senso de curiosidade e abertura para o aprendizado, comportamentos que emulam as práticas de

humildade, conforme atestam os estudos de Krumrei-Mancuso et al. (2020) e de Owens et al. (2013). Estes aspectos são considerados pelo modelo conceitual de Maldonado et al. (2018).

Adicionalmente, uma interpretação mais homogênea do Fator 6 sugere considerar que a abertura para o aprendizado deva contemplar aspectos para além da disposição e da curiosidade, à medida que comportamentos de altruísmo devam constar no roteiro de uma cultura de colaboração a fim de catalisar uma disposição intrínseca para ajudar o outro (MALDONADO; VERA; SPANGLER, 2022). Da mesma forma a liderança dessas organizações deve apresentar um interesse genuíno em colaborar com o time, em clara intenção de estimular uma sinergia de aprendizagem coletiva junto à equipe (OU et al., 2014; OWENS; HEKMAN, 2012). Ao se juntarem ao Fator 6, os aspectos do altruísmo e o do servir, sob a égide da colaboração, trazem um diferencial à estrutura fatorial proposta em comparação ao modelo conceitual de Maldonado et al. (2018). Neste sentido, o rótulo colaboração foi preferido para o Fator 6 à medida que é justamente este princípio que torna o fator discriminante da norma de conduta proposta por Maldonado et al. (2018) e traz um colorido diferenciado e específico à dinâmica da aprendizagem.

Assim, uma cultura de humildade contempla uma prática de colaboração que prescreva uma disposição altruísta para ajudar o outro em benefício do aprender e considera o papel de uma liderança orientada para servir os outros mais que a si mesma, em um desejo genuíno de colaborar com a equipe, de modo a facilitar uma aprendizagem em grupo.

No tocante ao último fator, percebe-se que o Fator 7 – elogio – possui uma construção similar ao Fator 6 no sentido de reunir variáveis advindas de construtos diferentes (Quadro 22), o que aparentemente pode sinalizar certa dispersão de conteúdo, mas que um exame mais minucioso igualmente pode sugerir oportuna associação conceitual. Este fator explica 5,1% da variância e contempla uma variável observável (3C – preocupação com outro) advinda do construto inicialmente proposto de empatia (Quadro 22), considera uma variável observável (4B - elogio) advinda do construto inicialmente proposto de reconhecimento (Quadro 22), e também incorpora uma variável observável (11A - gratidão) advinda do construto inicialmente proposto de solidariedade (Quadro 22). Assim, seu exame revela a captura de aspectos como: (i) preocupação com o outro; (ii) elogio; e (iii)

gratidão. Todas as cargas fatoriais apresentam valores entre 0,503 e 0,646 e comunalidades acima de 0,462.

A associação entre esses aspectos, entre si e com a própria humildade, é sustentada por autores como: (i) Algoe et al. (2010) que assinalam que a gratidão e a humildade se conectam à medida que a primeira é uma emoção focada no elogio ao outro, e (ii) Emmons (2007) que defende que a gratidão está associada à humildade por favorecer o reconhecimento de que um indivíduo não pode ser o que ele é na vida sem a contribuição do outro. O estudo de Bonnie e De Wall (2004) destaca que a gratidão deve ser manifestada de modo livre e gratuito, pois é uma resposta virtuosa a um elogio recebido. Já o estudo de Wright et al. (2007) considera legítimo o interesse no valor do outro, ponderando que a atitude de se preocupar com o outro denota práticas de humildade. Neste sentido, o construto do Fator 7 se forma a partir do interesse no outro, a ponto de se potencializar a prática do elogio e estimular a reciprocidade de uma gratidão voluntária. Não se trata tão somente de um elogio como padrão regular de destacar os pontos fortes dos membros, nos moldes delineados pelo modelo conceitual de Maldonado et al. (2018), mas uma atitude que transpassa essa mecânica e traz para o bojo da prática a empatia e a gratidão, em um senso de se conceber a dependência do outro, temperando a cultura do elogio, atribuindo-a ares de solidariedade, espontaneidade e respeito. O Fator 7 mostra a relevância do elogio sob a tríade da preocupação com o outro, do reconhecimento e da gratidão no fortalecimento da cultura de humildade, dando sentido a uma associação tripartite que traduz os comportamentos de humildade. Neste sentido, o rótulo elogio foi preferido para o Fator 7 à medida que esta é a crença central, em termos do peso de sua significância teórica, dentro do conjunto de variáveis que compõem o fator.

Assim, as organizações interessadas na cultura do elogio como elemento catalisador da humildade, exortam suas lideranças para que valorizem no dia a dia as contribuições únicas de seus membros por meio de manifestações claras e diretas, exortando práticas de reconhecimento do valor dos outros, e, deste modo, ecoando interações pautadas por atitudes espontâneas de agradecimento por uma ajuda recebida ou um reconhecimento manifestado, em benefício de um novo círculo virtuoso de validação de boas práticas.

A título de ilustração adicional dos resultados obtidos, é oportuna uma análise comparativa entre a estrutura fatorial aqui proposta com o modelo

conceitual de Maldonado et al. (2018), singular exemplar apresentado ao campo e que se predispõe a elencar as normas de conduta de uma cultura de humildade organizacional, embora não seja objeto desta pesquisa a comparação entre o modelo aqui em criação com o modelo de Maldonado et al. (2018).

A interpretação da estrutura fatorial proposta nesta pesquisa (Quadro 23) em exame comparativo com o modelo conceitual de cultura de humildade organizacional de Maldonado et al. (2018), apresentado no Quadro 8, permite considerar que a estrutura fatorial concebida a partir do CHO preliminar avança na identificação de ulteriores construtos que permitem melhor compreensão do fenômeno da humildade, assim como calibra e especifica alguns significados associados à humildade, já então notados no modelo conceitual de Maldonado et al. (2018). De modo a facilitar este exercício comparativo, os aspectos deste exame comparativo podem ser observados no Quadro 25. Cabe aqui recordar que o modelo de Maldonado et al. (2018), sob a égide de um modelo conceitual, aponta as normas de conduta inerentes a uma cultura de humildade organizacional, enquanto que a estrutura fatorial extraída permite considerar e visualizar os indicadores ou variáveis observáveis que possam ensejar práticas de comportamento de humildade, tornando mais objetiva a percepção do fenômeno da humildade, o que por si é representativo de um avanço pragmático para o campo empírico.

*Quadro 25 - Exame comparativo entre o modelo conceitual de Maldonado et al. (2018) e a estrutura fatorial extraída desta pesquisa*

FATOR	RÓTULO	Modelo Maldonado et al. (2018)	Interpretação da estrutura fatorial proposta
1	Criatividade	Considera normas de conduta associadas à <b>tolerância ao erro.</b>	Explicita que a tolerância ao erro está associada à criatividade, praticada sob o estigma da ausência do medo. Incorpora o elemento da escuta ativa e da modéstia ao construto latente.
2	Comunicação	Considera normas de conduta associadas à <b>transparência.</b>	Explora o papel estratégico da comunicação como instrumento de difusão de uma cultura de humildade organizacional: (i) criação de múltiplos canais de comunicação que ensejem a participação dos membros; (ii) ritualização de celebrações dos sucessos; (iii) uso de ferramentas tecnológicas de comunicação interna que primem pelo alinhamento entre valores declarados e comportamentos desejados.
3	Equilíbrio	Considera normas de conduta associadas à visão	Confirma interpretação.

		equilibrada dos negócios: <b>autoavaliação e conscientização precisas.</b>	Adiciona o papel da liderança como elemento central à visão balanceada: ausência de soberba.
4	<i>Feedback</i>	<i>Nihil</i>	Especifica a prática do <i>feedback</i> como: (i) política corporativa formal; (ii) espontâneo e uma atitude voluntária; (iii) receptividade; e (iv) redirecionador de comportamentos.
5	Confiança	<i>Nihil</i>	Especifica as relações de confiança como dotadas de: (i) ausência de atitudes oportunistas; (ii) lealdade junto aos compromissos; (iii) benevolência nas relações interpessoais; e (iv) reciprocidade.
6	Colaboração	Considera normas de conduta associadas à <b>aprendizagem e desenvolvimento.</b>	Confirma interpretação. Adiciona a importância do altruísmo e da orientação para servir como elementos periféricos à aprendizagem.
7	Elogio	Considera normas de conduta associadas ao <b>reconhecimento.</b>	Especifica a cultura do elogio e acrescenta à prática os comportamentos de empatia e de gratidão.

Fonte: elaborado pelo autor

Nenhum dos construtos inicialmente propostos (Quadro 22) está totalmente desconsiderado nesta estrutura fatorial derivada da AFE, dando conta da satisfatória convergência teórica de cada proposição preliminar de construto - atestada pelo *face validity* - para uma solução final, já que pelo menos alguma variável de cada construto preliminar está presente nesta estrutura fatorial do modelo. Tal estrutura apresenta 4 fatores que estão majoritária e substancialmente convergentes com a validade de face do modelo preliminar (Fator 2 – comunicação; Fator 3 – equilíbrio; Fator 4 – *feedback*; Fator 5 – confiança, todos demonstrados no Quadro 23), atestando vigor das concepções de desenvolvimento do modelo preliminar. Contudo, 9 variáveis observáveis (3A, 2B, 11D, 4C, 5C, 3B, 5D, 3C e 11A) – apresentadas no Quadro 22 – aderem a uma formação distinta da originalmente proposta, imbricando-se em outras composições e influenciando na denominação de outros rótulos, apresentados no Quadro 23, o que confirma a complexidade descritiva da temática e a multiplicidade de significados inerentes aos construtos que tendem a representar o fenômeno da humildade. Todavia, alcança-se um dos propósitos da AFE de otimizar a formação do modelo preliminar, dando vigor e consistência a uma alternativa estrutura fatorial.

Algumas variáveis observáveis (12/44 variáveis do modelo preliminar) que compõem os construtos inicialmente propostos (Quadro 23) não estão presentes na solução final, indicando que a falta de carregamento destas variáveis na matriz fatorial representa certa sumarização do modelo preliminar e traduz o alcance de um ulterior propósito da AFE. O Quadro 26 apresenta a lista das 12 variáveis que não foram carregadas na estrutura fatorial final, e, neste sentido, consideradas não fundamentais na composição do modelo final.

*Quadro 26 - Lista de variáveis não carregadas na nova estrutura fatorial*

# VARIÁVEL	CONSTRUTO	INDICADOR	DESCRIÇÃO
2A	Vulnerabilidade	Autoconsciência.	Os membros da minha organização são conscientes sobre suas limitações.
2C	Vulnerabilidade	Autenticidade.	Na minha organização a exposição autêntica das limitações dos membros é vista como uma força e não uma fraqueza.
2D	Vulnerabilidade	Assunção de responsabilidade.	Os membros de minha organização assumem as consequências de suas ações, sem culpar os outros.
3D	Empatia	Compreensão do outro.	Nas situações de conflito adota-se uma atitude de se compreender melhor as diferentes posições dos outros.
4A	Reconhecimento	Programa corporativo.	A minha organização promove programas que destacam as realizações de seus membros.
4D	Reconhecimento	Valorização individual.	Na minha organização se incentiva o relato das contribuições individuais que têm impacto no sucesso das equipes.
5A	Transcendência	Visão positiva do outro.	Os membros da minha organização manifestam uma visão positiva dos colegas ao perceberem seus pontos fortes ou contribuições
5B	Transcendência	Motivação maior.	Na minha organização, a liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua própria motivação para um propósito maior.
7C	Aprendizagem	Diálogo em grupo.	Na minha organização a aprendizagem em grupo é favorecida pela capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada.
7D	Aprendizagem	Compartilhamento.	A minha organização favorece o conhecimento compartilhado, promovendo associações entre ações passadas, sua efetividade e ações futuras.
11B	Solidariedade	Generosidade.	Na minha organização os membros preocupam-se em oferecer espontaneamente algo ao outro sem a garantia de retribuição.

11C	Solidariedade	Honestidade.	Os membros da minha organização cooperam com os outros, mesmo quando tem a possibilidade de explorá-los sem sofrer retaliação.
-----	---------------	--------------	--

Fonte: elaborado pelo autor

Uma análise mais específica do Quadro 26 denota 6 construtos que tiveram algumas de suas variáveis não carregadas na estrutura fatorial final:

- (i) o construto inicialmente proposto da vulnerabilidade parece ser o que menos contribui com suas variáveis para a formação da solução final, uma vez que os indicadores autoconsciência (2A), autenticidade (2C) e assunção de responsabilidade (2D) não foram carregados. Pode-se considerar que, de modo geral, todos traduzem uma asserção ligada à limitação ou fracasso, que, de certa forma, pode estar imbricada com os aspectos centrais de tolerância ao erro, presentes no construto da criatividade dentro da estrutura fatorial final;
- (ii) também se pode ponderar que o indicador compreensão do outro (3D) possa ter seu conteúdo já sensibilizado em outros 3 indicadores do construto empatia, que foram rigorosamente carregados na estrutura fatorial apresentada: escuta ativa (3A), altruísmo (3B) e preocupação com o outro (3C);
- (iii) enquanto que se pode depreender que o não carregamento na estrutura final do indicador valorização individual (4D) possa ser justificado pela sobreposição de significados com o indicador elogio (4B), ambos na esfera do construto do reconhecimento, o não carregamento do indicador programa corporativo (4A), também do construto do reconhecimento, pode sinalizar justamente que o reconhecimento inerente a uma cultura de humildade tenda a ser mais espontâneo, informal, livre e encorpado por práticas genuínas de gentileza;
- (iv) o indicador visão positiva do outro (5A), no espectro do construto transcendência, pode estar acomodado dentro do sentido lato do indicador elogio (4B) – do construto reconhecimento e contemplado na estrutura final; já o indicador motivação maior (5B), que traz a abordagem de uma liderança menos focada em si mesma, pode ter sua essência conceitual contemplada no indicador orientação a servir (5D), do próprio construto transcendência e presente na estrutura final, que por sua vez encerra um desejo genuíno de se colaborar com a equipe, em um sinal de distanciamento de si mesmo para uma opção maior; ademais a descrição apresentada da variável motivação maior (5B) pode ter gerado uma interpretação de que uma liderança menos focada em si mesma seja reflexo de uma baixa

autoestima, quando na verdade, apenas se intencionava descrever a existência de um líder que não seja focado apenas nos seus interesses pessoais;

(v) os indicadores diálogo em grupo (7C) e compartilhamento (7D), intrínsecos ao construto aprendizagem, podem ter suas respectivas ausências de carregamento na estrutura fatorial final explicadas pelo fato de que o construto da aprendizagem é satisfatoriamente representado pelos indicadores desejo de aprender (7A) e curiosidade (7B), sem a necessidade de ulteriores significados;

(vi) as descrições dos indicadores generosidade (11B) e honestidade (11C) podem ter registrado algum tipo de complexidade que iniba a adoção de um padrão de comportamento destas variáveis que pudesse ser similar a tantas outras variáveis, ou, em particular, às variáveis presentes no construto da solidariedade: gratidão (11A) e modéstia (11D), de forma a possivelmente permitir seus carregamentos à estrutura final.

## Proposição

A partir da estrutura fatorial derivada do processo de AFE e levando em conta a análise estatística e a discussão aqui apresentadas, a pesquisa cria o modelo de Cultura de Humildade Organizacional (CHO) validado, cujos indicadores com suas respectivas descrições podem ser observados no Quadro 27. O ordenamento desses construtos segue uma lógica conceitual e está baseado no ordenamento do CHO preliminar, que por sua vez se inspirou na sequência apresentada da tríade virtuosa do comportamento de humildade (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011).

*Quadro 27 - Modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) validado: construtos, indicadores e descrições*

CONSTRUTO	INDICADORES	DESCRIÇÃO
<b>Equilíbrio</b>	1A. Avaliação precisa. 1B. Objetividade. 1C. Moderação. 1D. Ausência de filosofia egocêntrica. 5C. Ausência de soberba.	1A. Minha organização tem uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fraquezas de negócios. 1B. A minha organização é objetiva nas avaliações de seu próprio desempenho, sem ser tendenciosa. 1C. Minha organização tem uma visão moderada de suas realizações, sem superestimar nem subestimar. 1D. Na minha organização uma filosofia egocêntrica perante o seu ambiente externo não é aceita. 5C. Na minha organização a liderança renuncia as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal.

<b>Elogio</b>	3C. Preocupação com o outro. 4B. Elogio. 11A. Gratidão.	3C. Na minha organização há preocupação em se respeitar o valor do outro. 4B. A liderança de minha organização elogia no dia a dia as contribuições dos membros. 11A. Na minha organização os membros agradecem espontaneamente uma ajuda recebida.
<b>Confiança</b>	6A. Credibilidade. 6B. Lealdade. 6C. Reciprocidade. 6D. Benevolência.	6A. Na minha organização os membros não agem de maneira oportunista. 6B. Os membros de minha organização honram os seus compromissos. 6C. Na minha organização os membros assumem o risco inerente às relações interpessoais. 6D. Na minha organização os membros se engajam com boa vontade nas relações interpessoais.
<b>Colaboração</b>	7A. Desejo de aprender. 7B. Curiosidade. 3B. Altruísmo. 5D. Orientação para servir.	7A. Os membros de minha organização possuem um desejo de aprender com novos conhecimentos. 7B. Os membros de minha organização são curiosos em novas ideias. 3B. Os membros de minha organização mostram-se disponíveis para ajudar o outro. 5D. A liderança de minha organização apresenta um desejo genuíno de colaborar com a equipe.
<b>Feedback</b>	8A. Política corporativa. 8B. Atitude voluntária. 8C. Receptividade. 8D. Redirecionamento.	8A. A minha organização incentiva uma política formal de feedback interno. 8B. Os membros de minha organização buscam voluntariamente o feedback de várias fontes. 8C. Os membros de minha organização apreciam feedbacks com relação aos comportamentos tanto positivos quanto a aprimorar. 8D. Os membros de minha organização utilizam o feedback recebido para corrigir suas práticas.
<b>Criatividade</b>	3A. Escuta ativa. 9A. Tolerância ao erro. 9B. Oportunidade. 9C. Erro inteligente. 9D. Segurança psicológica. 2B. Ausência de medo. 11D. Modéstia.	3A. As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa consciente de entender os sentimentos do outro. 9A. Na minha organização compreende-se que a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação. 9B. Na minha organização os fracassos diante de um processo inovador são vistos como oportunidade de retirada de seus membros da zona de conforto. 9C. Na minha organização tolera-se o erro inteligente: que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar. 9D. Na minha organização há uma segurança psicológica que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido. 2B. Os membros da minha organização expõem suas próprias imperfeições ou lacunas de conhecimento sem medo do julgamento de outros.

		11D. Nas interações cotidianas, os membros de minha organização não se gabam de seus feitos à medida que possuem uma percepção moderada de si mesmos.
<b>Comunicação</b>	10A. Transparência. 10B. Papel do exemplo. 10C. Participação. 10D. Difusão. 4C. Rituais	10A. Os membros de minha organização possuem uma disposição para se comunicarem de forma transparente. 10B. Os membros de minha organização adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização. 10C. A minha organização estimula a comunicação aberta em todas as direções. 10D. Na minha organização a comunicação é intensamente utilizada para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados. 4C. Na minha organização o sucesso dos membros que alcançam bons resultados é celebrado com cerimônias de premiação.

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando que os construtos fundamentais do modelo CHO passam a ser representados por: (i) equilíbrio, (ii) elogio, (iii) confiança, (iv) colaboração, (v) *feedback*, (vi) criatividade, e (vii) comunicação, o exame detalhado das variáveis observáveis fundamentais, em comunhão com o conjunto de significados do próprio CHO preliminar, possibilita a composição de descrições mais precisas para cada um dos construtos fundamentais, cujo teor pode ser observado no Quadro 28.

Quadro 28 - Modelo de cultura de humildade organizacional (CHO): construtos e significados

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>
<b>Equilíbrio</b>	As organizações possuem uma consciência precisa na avaliação de seus pontos fortes e não subestimam suas fraquezas perante o ambiente de negócios. Há uma objetividade nas suas avaliações de suas realizações, minimizando vieses tendenciosos e evitando desvios de rigor ou complacência, com um estímulo à autorregulação e temperança. As próprias aferições de suas conquistas são moderadas, equilibradas, e balanceadas, sem superestimar nem subestimar, de forma a não abrir espaço para uma filosofia egocêntrica ou individualista perante o entorno de seu ambiente organizacional. Esta prática é também creditada a uma liderança que renuncia as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal.
<b>Elogio</b>	A liderança valoriza no dia a dia as contribuições únicas de seus funcionários por meio de manifestações claras e diretas, exortando práticas de reconhecimento do valor e também dos direitos dos outros, em sinalização clara de preocupação com o outro. Esta prática ecoa interações pautadas por atitudes espontâneas de agradecimento por uma ajuda recebida, em benefício do circuito virtuoso da gratidão.
<b>Confiança</b>	Os membros das organizações possuem uma crença positiva que seu colega não agirá de maneira oportunista para usufruir vantagens, criando uma atmosfera de credibilidade e lealdade à medida que as relações interpessoais são pautadas por comportamentos estruturados e procedimentos sistemáticos e

	consistentes, fortalecidos por promessas e compromissos cumpridos. Nas interações cotidianas os membros se sentem seguros e protegidos, assumindo os riscos inerentes a estas interações, do mesmo modo que se dedicam com atenção e zelo às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento.
<b>Colaboração</b>	Os membros das organizações possuem um desejo de aprender com novas ideias ou conhecimentos, tanto de fontes internas quanto de fontes externas (stakeholders), e também uma vontade de crescer, manifestando curiosidade e abertura para o aprendizado. Há uma disposição altruísta para ajudar o outro em benefício do aprender, suportada por uma liderança orientada para servir os outros mais que a si mesmo, em um desejo genuíno de colaborar com a equipe, de modo a facilitar a aprendizagem em grupo.
<b>Feedback</b>	As organizações estabelecem políticas formais de <i>feedback</i> interno indicando roteiros pautados pelo senso de justiça e verdade, e também apontando frequências de execução desta prática, ao mesmo tempo que incentivam um <i>feedback</i> realista, espontâneo e gratuito. Os membros das organizações buscam voluntariamente o <i>feedback</i> junto a várias fontes, mesmo que seja crítico, apreciando tanto o <i>feedback</i> associado aos comportamentos positivos quanto a aprimorar, além de utilizarem a devolutiva recebida para corrigir ou ajustar suas práticas.
<b>Criatividade</b>	As organizações são tolerantes com os erros derivados de novas experiências, aprimoramentos, invenções, criações e disrupções, compreendendo o benefício dessa tolerância na criatividade e na inovação, à medida que esses erros estimulam os seus membros a saírem da zona de conforto. Há espaço para o erro dito inteligente, que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar, uma vez que esses erros são imprescindíveis para o aprendizado e inovação, que é estimulada por uma atmosfera de segurança psicológica em que os membros não têm receio de errar, expondo suas próprias imperfeições ou lacunas, sem medo do julgamento de outros, já que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido. Esta dinâmica criativa ocorre sob a tutela de interações cotidianas pautadas pela tentativa consciente de compreender as ideias dos outros, a partir de uma percepção moderada que os membros possuem de si mesmos.
<b>Comunicação</b>	Os membros das organizações possuem uma disposição autêntica para a comunicação verdadeira e transparente à medida que se interessam pelas trocas de informações exatas, e adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização. As organizações criam múltiplos canais de comunicação, estimulam seu uso e a participação aberta dos membros, além de utilizarem intensamente a própria comunicação tanto para celebrar o sucesso dos membros em cerimoniais quanto para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da realização de todas as etapas de aferição de resultados previstas nesta fase (B), a pesquisa parte para a configuração do modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) considerando a mesclagem dos

diferentes estágios de maturidade cultural com os construtos fundamentais do CHO validado.

#### **4.3.**

#### **Fase C - criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)**

##### **Criação**

Baseando-se no procedimento metodológico apresentado, a configuração do MCH considerou as seguintes frentes: (i) a proposição de tipologia teórica para os estágios de maturidade de uma cultura de humildade organizacional, e (ii) o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) com seus construtos fundamentais de modo a conceber um quadro conceitual próprio à humildade. Assim, levando em conta o objetivo principal deste trabalho que é propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo, esta parte cumpre a função de propor os estágios de maturidade cultural e explicitar um quadro conceitual que recheie cada um destes estágios a partir dos construtos fundamentais de humildade, de forma a criar a configuração do modelo de maturidade cultural, validando adicionalmente tal proposição. Desta forma, possibilita-se o entendimento adequado dos estágios de evolução da virtude da humildade de modo a suportar a discussão acerca do percurso de internalização deste valor cultural nas organizações.

Com relação à primeira frente de configuração, tomando por base a revisão de literatura acerca da maturidade cultural, depreende-se que modelos de maturidade cultural: (i) definem estágios específicos que balizam a completude de um dado construto (WENDLER, 2012), normalmente na ordem de 5 (ROCHA et al., 2023); (ii) projetam indicadores que em regime de progressão fortalecem uma cultura organizacional (JESPERSEN et al., 2016); (iii) traçam perímetros evolutivos de diferentes momentos contingenciais de um dado construto (SIUTA et al., 2022); (iv) fornecem descrições precisas e objetivas de cada estado de evolução cultural (PARKER; LAWRIE; HUDSON, 2006); e são utilitários para desenvolver intervenções estruturadas personalizadas de melhoria da maturidade cultural (SPAGNOLI; VLERICK; JACXSENS, 2023). Adicionalmente, o conceito teórico

de maturidade cultural assinala a prerrogativa de um *continuum* de evolução cultural que alcance os pressupostos inconscientes (SCHEIN, 2010), momento em que os comportamentos cotidianos se tornam efetivamente internalizados e passam a ser praticados sob o regime natural e orgânico. Por fim, a revisão da literatura permitiu depreender que os regimes comportamentais carecem evoluir de uma ética da obrigação para uma ética da responsabilidade (GALBRAITH, 1983) em benefício de se poder alcançar o maior nível de maturidade cultural, momento em que, à luz do valor cultural da humildade – uma virtude com subjetividade e diversidade conceitual específica – se concebe uma excelência gerencial (ARGANDONA, 2015).

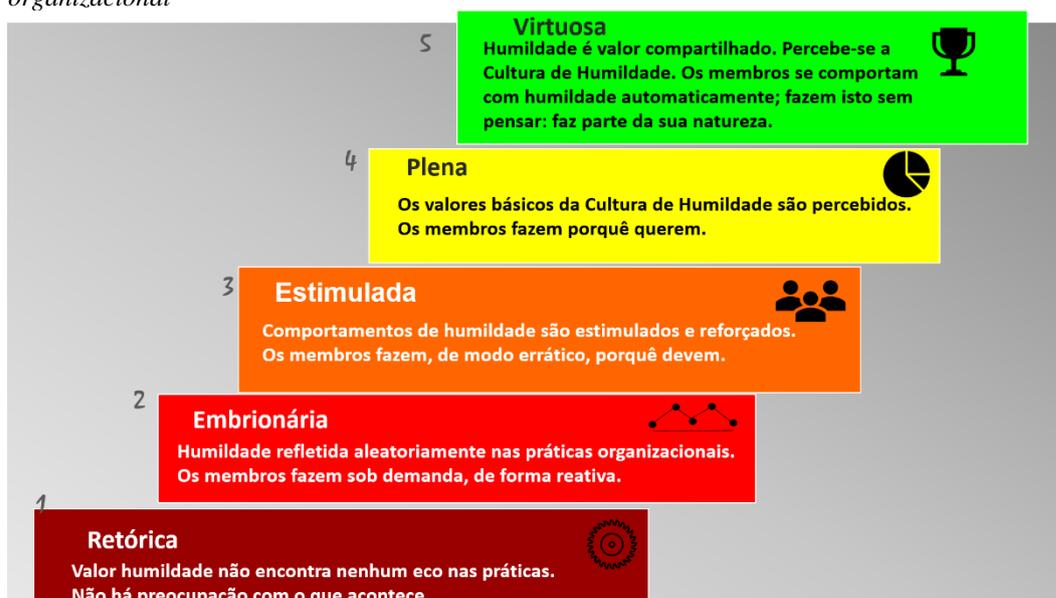
Neste sentido, a revisão de literatura possibilitou considerar os seguintes aspectos associados à definição dos estágios de maturidade cultural da humildade: (i) os atributos inerentes aos modelos de maturidade cultural; (ii) o conceito de maturidade cultural de Schein (2010), que qualifica os comportamentos inconscientes; (iii) uma progressão cultural que rumo a um ponto máximo de maturidade atestada pela internalização dos comportamentos, que passam a ser naturais e orgânicos; (iv) os regimes comportamentais que, inspirados nos conceitos de Galbraith (1983), também tendem a evoluir progressivamente para a maturidade, de regimes comportamentais obrigatórios para voluntários; e (v) a especificidade da humildade como uma virtude complexa conceitualmente, que é introduzida no seio corporativo de forma progressiva. Neste sentido, este projeto cria 5 estágios de maturidade cultural de humildade teóricos, aqui nominados junto a sua principal característica:

- (i) cultura retórica – não há alinhamento entre discurso e prática, e não há preocupação com a adoção de um comportamento de humildade;
- (ii) cultura embrionária - o valor da humildade, embora possa até ser difundido, não ecoa junto aos comportamentos, que se dão de forma reativa e sob impulso, a partir de uma exigência;
- (iii) cultura estimulada - o valor da humildade é difundido e assimilado por meio de comportamentos que se dão sob o regime da obrigação;
- (iv) cultura plena – há amplo alinhamento entre discurso e prática e os comportamentos de humildade são adotados de forma voluntária;
- (v) cultura virtuosa – há absoluto alinhamento entre discurso e prática e os comportamentos de humildade se dão de modo inconsciente (*taken for granted*), à

medida que comportar-se em sintonia com os princípios da humildade é parte natural de cada membro da organização.

Os 3 primeiros estágios estão associados à ética da obediência (GALBRAITH, 1983), pois os comportamentos de humildade apenas são manifestados sob um regime que transita entre a displicência ou despreocupação (estágio da cultura retórica), a atitude reativa (estágio da cultura embrionária), e a obrigação (estágio da cultura estimulada). À medida que a progressão se intensifica, os 2 últimos estágios passam a abarcar uma ética de responsabilidade, que não é mais a da obediência, mas a do compromisso (GALBRAITH, 1983) inerente a um alinhamento imbricado ao gosto pelos comportamentos de humildade, uma vez que se passa deliberadamente a acreditar em suas valias e benesses, de forma que os comportamentos de humildade se dão sob um regime do voluntariado espontâneo que evolui para uma internalização orgânica e inconsciente. Esta progressão tende a alcançar em seu último estágio um regime virtuoso e afeito à excelência organizacional (ARGANDONA, 2015). A Figura 14 apresenta uma ilustração da proposição teórica dos estágios de maturidade cultural da humildade, que se presta particularmente a este construto em função de sua natureza virtuosa e não dicotômica, cuja introdução nas organizações encerra teor progressivo em prol de um percurso de internalização.

Figura 14 - Proposição teórica dos estágios de maturidade de uma cultura de humildade organizacional



Fonte: elaborada pelo autor a partir de Tomei et al. (2022)

Com relação à segunda frente de configuração do modelo cabe ponderar que assim como as concepções de modelos de maturidade servem de apoio para evidenciar uma tipologia própria com tipos particulares, que por sua vez recebem conteúdos temáticos específicos de um dado construto para cada um dos seus respectivos estágios (WENDLER, 2012), a estrutura apresentada dos 5 estágios de maturidade cultural da humildade organizacional está desenhada para refletir a natureza dinâmica e progressiva da própria cultura de humildade, permitindo incorporar descrições de uma organização com relação a uma série de características representativas de uma cultura de humildade organizacional. Cada um dos seus 5 estágios de amadurecimento passa a incorporar as características dos construtos fundamentais do CHO validado, seus indicadores e significados declinados (Quadro 27 e 28), que passam a ser postos em perspectiva, de modo que a configuração do modelo mescla os construtos fundamentais do CHO validado com os diferentes estágios de maturidade cultural, cujas especificidades de cada perímetro de progressão são propostas na sequência:

### **Estágio 1: cultura de humildade retórica**

O valor declarado não é refletido nas práticas organizacionais, sendo que neste estado da evolução da cultura de humildade organizacional, o valor cultural da humildade é um desejo professado pela alta liderança que, em um momento inicial de evolução cultural, não encontra eco na assunção de práticas que ensejem o compartilhamento de crenças que simbolizem a humildade.

Não há proximidade entre os valores anunciados de humildade e os praticados pelos membros da organização, não existindo espaço e tampouco preocupação para a manifestação de expoentes do comportamento de humildade como: (i) a tolerância para o erro criativo; (ii) a comunicação transparente; (iii) a avaliação não tendenciosa do próprio desempenho organizacional; (iv) a prática do *feedback* construtivo; (v) a lealdade com os compromissos assumidos; (vi) a disposição para colaborar com os colegas da equipe; e (vii) o elogio, entre outras atitudes. Da mesma forma, os pressupostos de humildade ditos pela liderança também não são ecoados livremente, e não há espaço para (i) a escuta ativa, (ii) a modéstia, (iii) o trabalho em equipe, (iv) a criação de uma rede de confiança efetiva entre os membros da organização, e (v) a gratidão, para exemplificar.

Nesse sentido, embora haja um desejo professado pela assunção do valor humildade na organização, não há preocupação com o que acontece de fato no cotidiano, no bojo dos comportamentos de humildade, observando-se que: (i) os membros atuam isoladamente e sem focar a colaboração em equipe; (ii) os erros costumam ser punidos sem gerar espaços para a experimentação e renovação de ideias; (iii) a “*rádio corredor*”, em sua rede de rumores, aumenta o clima de insegurança proveniente do medo de errar; (iv) as possibilidades de aprendizagem de novos conhecimentos e ideias não são estimuladas e exploradas; (v) o *feedback* é visto como uma atividade de punição; (vi) a comunicação é velada e repleta de ruídos que dificultam a sinergia e a difusão dos valores corporativos; (vii) as interrupções dos diálogos e as conversas ríspidas estão presentes nas interações interpessoais; (viii) há um receio de se dizer “*eu não sei fazer isso*”, e um culto ao ego que inibe dizer “*talvez não sejamos o melhor nisso*”; (ix) a liderança valoriza atitudes que exaltem seu próprio *status* pessoal, como sala de trabalho reservada, estacionamento diferenciado, ou privilégios com políticas de viagens e afins; (x) há um senso comum em se conviver com expressões como “*não fez mais que a obrigação*” ou “*não tenho vontade de interagir com fulano*”; e (xi) a prática do elogio não é ritualizada ou incentivada, itens listados como aspectos importantes que marcam a ausência de práticas de humildade.

## **Estágio 2: cultura de humildade embrionária**

Neste estágio de evolução cultural da humildade, o valor cultural desejado e declarado da humildade é pouco refletido nas práticas organizacionais, de forma que se evidencia que o significado de humildade seja difundido e conhecido entre os membros da organização, mas os comportamentos de humildade são adotados apenas de modo reativo, como respostas a cobranças e reforços negativos por parte da liderança. Neste sentido, a humildade não avança de modo uniforme nas práticas organizacionais.

Em uma cultura de humildade embrionária, a liderança: (i) lembra recorrentemente acerca da importância de primar uma comunicação interna e externa pelo respeito ao valor do outro; (ii) corrige sinais de soberba ou orgulho excessivo; (iii) convida por vezes os membros a verem o erro como uma oportunidade e um enfrentamento ativo ao *status quo*; (iv) lembra sempre que pode

ser natural errar quando se busca criar, renovar e inovar, estimulando a vulnerabilidade de cada membro; (v) reforça a lembrança de que não há semideuses travestidos de membros da organização, mas atores com imperfeições que podem ser superadas a partir de práticas de *feedback* propositivo e não punitivo; (vi) reitera com frequência a relevância das atitudes colaborativas, mostrando-se disponível para ajudar o outro e para colaborar com o trabalho em equipe; (vii) atua para que as barreiras de comunicação sejam frequentemente combatidas em benefício da clareza e da transparência; (viii) estimula com recorrência as trocas entre os diferentes grupos de forma a criar uma atmosfera de credibilidade e lealdade entre os membros; e (ix) adota muitas vezes os rituais de celebração dos resultados como prática de difusão de comportamentos positivos e que mereçam ser compartilhados, todos sendo itens exemplificadores de comportamentos emulados de humildade. Assim, há sempre uma lembrança ou um impulso recorrente com o qual a liderança recorda a necessidade de que se impetrem práticas de humildade no cotidiano organizacional.

### **Estágio 3: cultura de humildade estimulada**

Neste patamar de amadurecimento cultural, o valor declarado da humildade é refletido nas práticas cotidianas por meio da assunção de comportamentos de humildade à medida que os seus pressupostos característicos são reconhecidos como relevantes pelos membros da organização, quer seja pelos exemplos da liderança organizacional que emulam a razão e o sentido de tais comportamentos junto aos membros, quer seja pelo estímulo à autorreflexão que a mesma liderança organizacional protagoniza e propaga aos seus membros, ou quer seja pela prática de premiações.

Deste modo, as manifestações de humildade se dão a partir de uma consciência assumida de obrigação e de um dever comportamental, associando as práticas de humildade às crenças compartilhadas dentro da organização, não mais de forma reativa, mas como uma resposta proativa acompanhada de um senso claro de dever. É possível considerar que algumas das normas de uma cultura de humildade organizacional do modelo CHO estejam presentes no cotidiano organizacional, de forma efetiva, representadas por comportamentos assumidos pelos membros em função deste senso de obrigação. Da mesma forma, é possível

assumir que exista um estímulo observável de reforço a outras práticas organizacionais afins, por meio de discussões claras, abertas e fluídas, com amplo envolvimento dos membros, sinalizando uma avenida de oportunidade junto a comportamentos que precisam ser fomentados e impulsionados para o alcance de posteriores práticas de humildade, em consonância com os propostos no modelo CHO. Neste sentido, a humildade é refletida de maneira errática nas práticas cotidianas, por conta dos exemplos da liderança e da propagação e estímulo à autorreflexão.

Assim, de maneira errática, os membros: (i) percebem os benefícios da prática do *feedback* construtivo, e se sentem comprometidos com o exercício patrocinado por políticas corporativas da organização; (ii) têm menos dificuldade em assumir os próprios erros pois percebem que a liderança assegura um ambiente de segurança psicológica para a experimentação; (iii) se cobram por ajudar o outro e colaborar com o trabalho em equipe por acharem isso importante para o grupo e por perceberem essa prática em seu redor interno; (iv) tendem a manter relações interpessoais temperadas, não agindo de modo oportunista, mas criando um estado de reciprocidade recorrente, uma vez que isso é bem visto pela organização; (v) praticam o elogio à medida que são estimulados por ondas periféricas desta prática e até mesmo por ferramentas internas, patrocinadas pela organização, que estimula a ação; (vi) possuem uma disposição de conviver com o contraponto, adotando abordagens conciliatórias e menos belicosas nas discussões, próprias de relações dotadas de benevolência, uma vez que a liderança espelha uma preocupação em interações profícuas e em se respeitar o valor legítimo do outro; (vii) aprendem com o outro pois são curiosos e instados a trabalhar em equipe; (viii) apreciam o ouvir atento e buscam o *feedback* de várias fontes à medida que a organização estimula as devolutivas espontâneas e informais; (ix) desejam aprender novos conhecimentos pois a organização fomenta os princípios da mentoria; (x) tendem a adotar uma comunicação verbal associada aos comportamentos desejados pela organização à medida que percebem este alinhamento na liderança e se sentem instados a repetir esse padrão; e (xi) possuem uma abertura a ideias diferentes, que podem ser melhores que as alcançadas, pois sabem que a retórica do pensamento grupal, no espectro da unanimidade e da autocensura, ou do “*salto alto*” é combatida dentro da organização. Tratam-se de algumas atitudes representativas do construto de humildade.

Neste estágio, os comportamentos associados às normas de conduta de uma cultura de humildade organizacional como: (i) equilíbrio; (ii) elogio; (iii) confiança; (iv) colaboração; (v) *feedback*; (vi) criatividade; e (vii) comunicação, ou são adotados pelos membros devido a percepção de que devem ser assumidos de fato e obrigatoriamente, ou, diante de oportunidade identificada de adicional incorporação destes comportamentos no cotidiano, os membros são compelidos à adoção e cenários são abertamente discutidos em benefício de futura e oportuna internalização. Assim, apenas algumas das normas de uma cultura de humildade organizacional estão presentes no cotidiano organizacional, pois o regime do dever sinaliza suscitar a descontinuidade destas práticas, que às vezes são retomadas pelo apelo à obrigação, em aceção a uma maneira errática de adoção de comportamentos de humildade.

Contudo, respaldando-se pela visão integrativa e sistêmica de uma cultura de humildade organizacional (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), que é encapsulada ao modelo CHO, este estágio de cultura organizacional, assim como os estágios anteriores aqui destacados, não pode ser classificado como representativo de uma cultura de humildade organizacional, mas todos podem ser vistos como detentores de uma cultura de humildade em evolução.

#### **Estágio 4: cultura de humildade plena**

Percebem-se neste estágio os pilares básicos de uma cultura de humildade organizacional: (i) o valor declarado da humildade é refletido nas práticas de forma integrada e sistêmica; (ii) os pressupostos básicos de humildade são difundidos, compreendidos e postos em prática por intermédio de comportamentos manifestos e expressos de humildade; (iii) não há espaço para a adoção desses comportamentos em regime reativo e tampouco há uma lógica do dever e da obrigação; (iv) os comportamentos associados à humildade são praticados por um desejo voluntário dos membros da organização à medida que ensejam agir desta forma e veem valor nesta prática e neste agir, combinando razão, interesse genuíno e satisfação própria. Neste estado da maturidade cultural, tem-se atestada a cultura de humildade nas organizações, justamente porque as normas de conduta de humildade estão presentes no cotidiano organizacional, sendo que os comportamentos dos membros

se dão de forma deliberada, deixando para trás a ética da obediência e assumindo a ética da responsabilidade.

Neste estado da maturidade, os membros da organização: (i) passam voluntariamente a ouvir atentamente o outro, na tentativa de compreender o sentimento por detrás das palavras, com firme respeito ao outro e ao seu contraponto; (ii) dedicam-se com atenção às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento; (iii) guiam-se pelo exemplo que podem oferecer aos outros; (iv) têm uma avaliação modesta de suas realizações e equilibrada de suas contribuições ao negócio – tanto nas abordagens internas quanto externas; (v) estimulam a troca de novas ideias forjando espaços para a socialização presencial ou virtual; (vi) adotam uma comunicação que flui sem preocupações com a vulnerabilidade, pois tendem a confiar nos outros e praticam uma comunicação alinhada com os comportamentos desejados pela organização; (vii) valorizam as contribuições de terceiros à medida que não cultuam uma filosofia egocêntrica, promovendo encontros formais ou espontâneos com pessoas que possam estimular um contraditório criativo e oportuno; (viii) fomentam o trabalho em equipe com foco na crença da colaboração e da aprendizagem coletiva; (ix) utilizam as devolutivas recebidas de colegas ou de terceiros para corrigir ou ajustar suas próprias práticas; e (x) praticam elogios publicamente, sem receios, em uma ode ao bem feito, à conquista reconhecida e ao respeito ao valor do outro, sendo todos os listados itens práticas exemplares de comportamentos de humildade assumidos por opção voluntária dos membros da organização.

### **Estágio 5: cultura de humildade virtuosa**

Em contextos culturais favoráveis que estimulem a razão e a vontade, a repetição de práticas de humildade criará o hábito saudável, fomentando a facilidade e a espontaneidade do desenvolvimento da virtude nos indivíduos, sendo que uma cultura de humildade organizacional madura potencializa as práticas virtuosas, que em estágio integrado e sistêmico amplia a excelência organizacional. Neste estágio de cultura de humildade virtuosa, observamos que a humildade é um valor compartilhado pelos membros da organização, que, por sua vez, têm na sua cultura dominante – difundida de modo recorrente e autêntico pela liderança organizacional - uma maturidade cultural, de modo que esses membros funcionam

como agentes multiplicadores da humildade em todas as subculturas, reforçando assim a identidade (HAMZAGIĆ, 2018) de uma organização virtuosa. Portanto, neste estágio, o valor declarado da humildade se torna uma referência de excelência nas práticas organizacionais à medida que se desenvolvem hábitos que otimizam as melhores decisões e, uma vez que esses hábitos envolvem evitar avaliações negativas, facilitam a aprendizagem positiva no próprio gestor, na organização e naqueles que dependem do gestor (ARGANDONA, 2015).

Uma cultura de humildade organizacional madura potencializa as práticas virtuosas, que em estágio integrado e sistêmico, amplia a excelência da liderança (ARGANDONA, 2015). Os comportamentos de humildade são praticados inconscientemente: (i) as avaliações sobre os feitos e realizações da organização são conduzidas com naturalidade, precisão, objetividade e moderação, sem superestimar ou subestimar as realizações; (ii) as lacunas de conhecimento e imperfeições pessoais são assumidas com consciência, assim como os feitos são assumidos com moderação, sendo que estas atitudes são vistas como uma força pessoal; (iii) as interações cotidianas são naturalmente caracterizadas por uma escuta ativa, respeito e consideração ao valor do outro, na tentativa de se compreender o ponto de vista do outro em perspectiva; (iv) o elogio é uma prática recorrente que exorta um senso de meritocracia, sem o viés de uma gestão por preferidos; (v) as atitudes exibicionistas que reforçam o *status* pessoal não possuem espaço prático, o que inibe os comportamentos soberbos; (vi) a palavra tem peso alto, à medida que os compromissos são seguidos e os comportamentos são previsíveis; (vii) o trabalho em equipe flui naturalmente sob a égide da aprendizagem, da curiosidade e da colaboração; (viii) o *feedback* é normalmente visto como um exercício de aprimoramento e buscado abertamente, de forma que as devolutivas são recebidas de bom grado; (ix) a visão do erro como um desvio de conduta cede lugar à visão do erro inteligente que é conscientemente tolerado em benefício da experimentação criativa e da inovação, sob a égide de um ambiente de segurança psicológica; (x) a comunicação é transparente, participativa sob múltiplos canais, e difunde os valores organizacionais de modo comum; (xi) a ajuda e a gratidão por receber um apoio são honestas e disseminadas livremente, para exemplificar; (xii) a manifestação contagiante do desejo de crescimento sustentado pela busca de novos conhecimentos junto a fontes tanto internas quanto externas à organização; e (xiii) a percepção moderada de seus feitos, evitando-se gabar pelas

próprias realizações. Todos os itens são exemplificadores dos comportamentos de humildade nas organizações.

Neste estado de maturidade cultural, além de se ter atestada a cultura de humildade nas organizações, uma vez que as normas de conduta de humildade organizacional estão presentes no cotidiano e se aflora a ética da responsabilidade, os comportamentos dos membros se dão de forma natural, à medida que as práticas de humildade organizacional se tornam intrínsecas a cada membro, que passa a adotá-las de forma orgânica (*taken for granted*), em benefício da excelência e do virtuosismo compartilhados.

A partir desta exposição, depreende-se que os estágios de cultura retórica, embrionária e estimulada não representam uma cultura de humildade organizacional, mas refletem uma evolução. No estágio de cultura plena as normas de conduta de humildade organizacional passam a estar presentes e a ética da responsabilidade se aflora, enquanto que no estado virtuoso os membros adotam as práticas de humildade não só de forma voluntária, mas inconsciente e natural, orgânica e sem pensar, sem nenhum tipo de estranhamento, agindo sem esforço em seu cotidiano organizacional, e assumindo então esses comportamentos de humildade como adequados (*taken for granted*).

Cada tipo cultural aqui apresentado reflete uma maneira característica de se lidar com o valor cultural da humildade, aqui associada à razão, interesse genuíno e sentimento prazeroso despertado, representando níveis crescentes de avanço que combinam: (i) a adoção de comportamentos de humildade observáveis pelos indicadores do construto, a partir do modelo CHO, e (ii) o regime envolvido na adoção de tais comportamentos de humildade – aqui representada sob as formas despreocupada, reativa, obrigada, voluntária e inconsciente, em um *continuum* de maturidade cultural.

Assim, uma configuração do MCH sintetiza cada estágio do modelo com suas características organizacionais específicas e um conjunto de comportamentos de humildade, em alusão aos indicadores práticos do modelo CHO validado (Quadro 27) e ordenados segundo a própria sequência utilizada para a descrição dos construtos do modelo CHO (Quadro 28), de modo que possa ser realizado algum exame comparativo entre os comportamentos de cada estágio, cuja exemplificação segue o padrão de ordenamento das normas de conduta de uma cultura de humildade organizacional: (i) equilíbrio; (ii) elogio; (iii) confiança; (iv)

colaboração; (v) *feedback*; (vi) criatividade; e (vii) comunicação. Cabe destacar que como se trata de um modelo de maturidade cultural, a progressão dos comportamentos de humildade está implicitamente associada a todos os membros da organização – líderes, seguidores e dinâmica organizacional. Contudo, a configuração opta por dar um enfoque à liderança, por ocasião da descrição de comportamentos do estágio da cultura de humildade embrionária, uma vez que neste estágio o papel da liderança é particularmente central para recorrentemente lembrar os seguidores da validade das práticas de humildade a ponto de, ao menos, ensejar comportamentos de humildade reativos. Da mesma forma, a configuração do modelo opta por dar um enfoque aos membros da organização, por ocasião da descrição de comportamentos dos estágios da cultura de humildade estimulada, plena e virtuosa, pois nestes estágios há indicativos da adoção de práticas de humildade mais recorrentes, quer seja de maneira errática sob a égide de uma ética da obrigação – para o estágio da cultura de humildade estimulada, quer seja de modo mais voluntário ou inconsciente, respectivamente para os estágios da cultura de humildade plena e virtuosa, ambas sob o prisma da ética da responsabilidade.

O modelo MCH se propõe a ser uma tentativa de possibilitar uma autoavaliação organizacional acerca dos próprios estágios de maturidade cultural, suscitando o interesse pela aplicação de iniciativas e superação de desafios centrais que possam conduzir a progressão da maturidade cultural da humildade. Uma vez sugeridos os estágios de maturidade cultural da humildade e oferecidas as descrições dos preceitos culturais e comportamentos de humildade que permitem identificar um quadro conceitual afeito à humildade, torna possível propor uma sintetização de descrições objetivas de uma organização com relação a uma série de características e comportamentos representativos de uma cultura de humildade organizacional, evidenciando uma trajetória de internalização dos comportamentos de humildade à medida que os regimes comportamentais vão se sucedendo em dinâmicas representativas da progressão evolutiva da virtude da humildade. O Quadro 29 sumariza e coloca em perspectiva as características organizacionais e os comportamentos de humildade, de forma a apresentar a construção proposta para o modelo MCH.

Quadro 29 - Modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH)

Estágio de Maturidade	Características Organizacionais	Comportamentos de Humildade
<p><b>1.cultura de humildade retórica</b></p>	<p>O valor declarado não é refletido nas práticas organizacionais. Humildade é um desejo professado pela alta liderança. Há <b>despreocupação</b> com práticas de humildade como:</p> <p>(i) <i>feedback</i> construtivo; (ii) assunção das próprias limitações; (iii) reconhecimento das fortalezas do outro; (iv) aceitação dos pontos fortes dos outros; (v) elogio; (vi) disposição de conviver com o contraponto; (vii) interesse em aprender com o outro; (viii) ouvir atentamente os conselhos; (ix) abertura a ideias diferentes.</p>	<p><b>Não há preocupação com o que acontece no cotidiano com relação aos comportamentos de humildade:</b> (i) há um receio de se dizer “<i>eu não sei fazer isso</i>” e um culto ao ego que inibe dizer “<i>talvez não sejamos o melhor nisso</i>”; (ii) há um senso comum em se conviver com expressões como “<i>não fez mais que a obrigação</i>” ou “<i>não tenho vontade de interagir com fulano</i>”; (iii) as interrupções dos diálogos e as conversas ríspidas estão presentes nas interações interpessoais; (iv) a prática do elogio não é ritualizada ou incentivada; (v) a liderança valoriza atitudes que exaltem seu próprio <i>status</i> pessoal, como sala de trabalho reservada, estacionamento diferenciado, ou privilégios com políticas de viagens e afins; (vi) os membros atuam isoladamente e sem focar a colaboração em equipe; (vii) as possibilidades de aprendizagem de novos conhecimentos e ideias não são estimuladas e exploradas; (viii) o <i>feedback</i> é visto como uma atividade de punição; (ix) os erros costumam ser punidos sem gerar espaços para a experimentação e renovação de ideias; (x) a “<i>rádio corredor</i>”, em sua rede de rumores, aumenta o clima de insegurança proveniente do medo de errar; e (xi) a comunicação é velada e repleta de ruídos que dificultam a sinergia e a difusão dos valores corporativos.</p>
<p><b>2.cultura de humildade embrionária</b></p>	<p>Humildade não avança de modo uniforme nas práticas organizacionais. O significado de humildade está timidamente difundido entre os membros da organização. Comportamentos de humildade são adotados apenas de modo <b>reativo</b>, como respostas a reforços positivos e negativos. Há sempre uma lembrança ou um impulso recorrente com o qual a liderança recorda a necessidade de que se impetrem práticas de humildade no cotidiano organizacional.</p>	<p><b>A liderança da organização:</b> (i) reforça a lembrança de que não há semideuses travestidos de membros da organização, mas atores com imperfeições que podem ser superadas a partir de práticas de <i>feedback</i> propositivo e não punitivo; (ii) lembra recorrentemente acerca da importância de primar uma comunicação interna e externa pelo respeito ao valor do outro; (iii) reitera com frequência a relevância das atitudes colaborativas, mostrando-se disponível para ajudar o outro e para colaborar com o trabalho em equipe; (iv) adota muitas vezes os rituais de celebração dos resultados como prática de difusão de comportamentos positivos e que mereçam ser compartilhados; (v) corrige sinais de soberba ou orgulho excessivo; (vi) estimula com recorrência as trocas entre os diferentes grupos de forma a criar uma atmosfera de credibilidade e lealdade entre os membros; (vii) convida por vezes os membros a verem o erro como uma oportunidade e um enfrentamento ativo ao <i>status quo</i>; (viii) lembra sempre que pode ser natural errar quando se busca criar, renovar e inovar, estimulando a vulnerabilidade de cada membro; (ix) atua para que as barreiras de comunicação sejam frequentemente combatidas em benefício da clareza e da transparência.</p>

<p><b>3.cultura de humildade estimulada</b></p>	<p>Humildade é refletida nas práticas cotidianas, quer seja pelos exemplos da liderança que emulam a razão e o sentido junto aos membros da organização, quer pelo protagonismo, propagação e estímulo à autorreflexão.</p> <p>Manifestações de humildade se dão a partir de uma consciência assumida de <b>obrigação</b> e de um dever comportamental.</p> <p>Práticas de humildade estão alinhadas às crenças compartilhadas dentro da organização, como uma resposta proativa de um senso claro de dever.</p> <p>Apenas algumas das normas de uma cultura de humildade organizacional estão presentes no cotidiano organizacional, pois o regime do dever sinaliza suscitar a descontinuidade destas práticas.</p>	<p><b>Os membros da organização:</b> (i) possuem uma abertura a ideias diferentes, que podem ser melhores que as já alcançadas, pois sabem que a retórica do pensamento grupal, no espectro da unanimidade e da autocensura, ou do “<i>salto alto</i>” é combatida dentro da organização; (ii) se cobram por ajudar o outro e colaborar com o trabalho em equipe por acharem isso importante para o grupo e por perceberem essa prática em seu redor interno; (iii) praticam o elogio à medida que são estimulados por ondas periféricas desta prática e até mesmo por ferramentas internas, patrocinadas pela organização, que estimula a ação; (iv) tendem a manter relações interpessoais temperadas, não agindo de modo oportunista, mas criando um estado de reciprocidade recorrente, uma vez que isso é bem visto pela organização; (v) possuem uma disposição de conviver com o contraponto, adotando abordagens conciliatórias e menos belicosas nas discussões, próprias de relações dotadas de benevolência, uma vez que a liderança espelha uma preocupação em interações profícuas e em se respeitar o valor legítimo do outro; (vi) aprendem com o outro pois são curiosos e instados a trabalhar em equipe; (vii) desejam aprender novos conhecimentos pois a organização fomenta os princípios da mentoria; (viii) percebem os benefícios da prática do <i>feedback</i> construtivo, e se sentem comprometidos com o exercício patrocinado por políticas corporativas da organização; (ix) apreciam o ouvir atento e buscam o <i>feedback</i> de várias fontes pois a organização estimula as devolutivas espontâneas e informais; (x) têm menos dificuldade em assumir os próprios erros pois percebem que a liderança assegura um ambiente de segurança psicológica para a experimentação; e (xi) tendem a adotar uma comunicação verbal associada aos comportamentos desejados pela organização à medida que percebem este alinhamento na liderança e se sentem instados a repetir esse padrão.</p>
<p><b>4.cultura de humildade plena</b></p>	<p>Pressupostos básicos de humildade são difundidos, compreendidos e postos em prática, de forma integrada e sistêmica, por intermédio de comportamentos manifestos e expressos de humildade.</p> <p>Comportamentos de humildade são praticados por um desejo <b>voluntário</b> dos membros da organização, à medida que se voluntariam agir desta forma, e veem valor nesta prática e neste atuar, combinando razão, interesse genuíno e satisfação.</p> <p>Comportamentos de humildade se dão de forma deliberada, deixando para trás a ética da obediência e</p>	<p><b>Os membros da organização:</b> (i) têm uma avaliação modesta de suas realizações e equilibrada de suas contribuições ao negócio – tanto nas abordagens internas quanto externas; (ii) valorizam as contribuições de terceiros à medida que não cultuam uma filosofia egocêntrica, promovendo encontros formais ou espontâneos com pessoas que possam estimular um contraditório criativo e oportuno; (iii) passam voluntariamente a ouvir atentamente o outro, na tentativa de compreender o sentimento por detrás das palavras, com firme respeito ao outro e ao seu contraponto; (iv) praticam elogios publicamente, sem receios, em uma ode ao bem feito, à conquista reconhecida e ao respeito ao valor do outro. (v) dedicam-se com atenção às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento; (vi) adotam uma</p>

	<p>assumindo a ética da responsabilidade.</p> <p>As normas de conduta de humildade estão presentes no cotidiano organizacional</p>	<p>comunicação que flui sem preocupações com a vulnerabilidade, pois tendem a confiar nos outros, e praticam uma comunicação alinhada com os comportamentos desejados pela organização; (vii) estimulam a troca de novas ideias forjando espaços para a socialização presencial ou virtual; (viii) fomentam o trabalho em equipe com foco na crença da colaboração e da aprendizagem coletiva; (ix) utilizam as devolutivas recebidas de colegas ou de terceiros para corrigir ou ajustar suas próprias práticas; e (x) guiam-se pelo exemplo que podem oferecer aos outros.</p>
<p><b>5.cultura de humildade virtuosa</b></p>	<p>Humildade é um valor compartilhado.</p> <p>A repetição de práticas de humildade cria o hábito, e desenvolve a virtude.</p> <p>A humildade é um valor praticado na cultura dominante da organização e referenciado nas práticas organizacionais – difundida de modo autêntico pela liderança.</p> <p>Comportamentos de humildade ocorrem naturalmente no cotidiano, de forma orgânica e <b>inconsciente</b>.</p> <p>As normas de conduta de humildade organizacional estão presentes no cotidiano.</p>	<p><b>Na organização, destacam-se os seguintes comportamentos de humildade junto aos membros:</b> (i) as avaliações sobre os feitos e realizações da organização são conduzidas com naturalidade, precisão, objetividade e moderação, sem superestimar ou subestimar as realizações; (ii) as lacunas de conhecimento e imperfeições pessoais são assumidas com consciência, assim como os bons feitos são assumidos com moderação, sendo que estas atitudes são vistas como uma força pessoal; (iii) as interações cotidianas são naturalmente caracterizadas por uma escuta ativa, respeito e consideração ao valor do outro, na tentativa de se compreender o ponto de vista do outro em perspectiva; (iv) o elogio é uma prática recorrente que exorta um senso de meritocracia, sem o viés de uma gestão por preferidos; (v) as atitudes exibicionistas que reforçam o <i>status</i> pessoal não possuem espaço prático, o que inibe os comportamentos soberbos; (vi) a palavra tem peso alto, à medida que os compromissos são seguidos e os comportamentos são previsíveis; (vii) o trabalho em equipe flui naturalmente sob a égide da aprendizagem, da curiosidade e da colaboração; (viii) há um desejo contagiante de crescimento sustentado pela busca de novos conhecimentos junto a fontes tanto internas quanto externas à organização. (xi) o <i>feedback</i> é normalmente visto como um exercício de aprimoramento e buscado abertamente, de forma que as devolutivas são recebidas de bom grado, sob um espírito de ajuda; (x) a visão do erro como um desvio de conduta cede lugar à visão do erro inteligente que é conscientemente tolerado em benefício da experimentação criativa e da inovação, sob a égide de um ambiente de segurança psicológica; e (xi) a comunicação é transparente, participativa sob múltiplos canais, e difunde os valores organizacionais de modo comum.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Vale reforçar que cada tipo cultural aqui proposto reflete uma maneira particular de se lidar com o valor cultural da humildade, incorporando comportamentos de humildade observáveis e postos em perspectiva à luz do quadro

conceitual criado, mesclados com um regime específico de agir – despreocupado, reativo, obrigatório, voluntário e inconsciente, em um *continuum* de maturidade cultural rumo à internalização de comportamentos de humildade.

## **Validação**

O modelo MCH foi escrutinado por 10 especialistas e, mesmo representando líderes atuantes em organizações de diferentes indústrias, tamanhos e variado momento de evolução corporativa, a validação de conteúdo destes especialistas trouxe alguma similaridade de considerações sintetizando o seguinte resultado:

- (i) o modelo apresenta com clareza as características-chave que diferenciam cada um dos estágios de maturidade, reduzindo possíveis ambiguidades de interpretação;
- (ii) o modelo exemplifica os comportamentos de humildade que podem ser percorridos em cada estágio em regime progressivo à medida que propõe descrições que estimulam a evolução, pois além de ricas, agregam interesse e valor;
- (iii) o modelo se presta a ser concebido como um utilitário instrumento para avaliar a cultura de humildade da organização, quer suportando a identificação do próprio estágio de maturidade cultural, quer permitindo a introdução da temática de estágios de maturidade cultural da humildade no espectro organizacional.

Adicionalmente, foram apresentados os seguintes pontos fortes do modelo:

- (i) possibilidade de aplicação em diferentes tipos de organizações;
- (ii) objetividade, simplicidade, utilidade e facilidade de compreensão;
- (iii) ferramenta cuja estruturação e estratificação da tipologia de maturidade cultural de humildade inspira uma oportunidade organizacional frente às culturas hegemônicas de foco no resultado e de atenção ao curto prazo;
- (iv) a amplitude e clareza das descrições de características e comportamentos facilitam a aplicação do modelo de forma autônoma pelos gestores;
- (v) a abrangência de envolvimento de diferentes atores organizacionais promove a facilidade da adesão à medida que os comportamentos de humildade são afeitos aos membros, à liderança e à própria dinâmica organizacional;
- (vi) instrumento cujo desenho com estímulo à progressão facilita a adaptação das práticas organizacionais de humildade;

- (vii) o modelo suporta a gestão da mudança cultural à medida que se presta a orientar comportamentos de humildade que podem ser considerados nas políticas de contratação de novos colaboradores;
- (viii) o pioneirismo de uma ferramenta de auxílio à gestão quanto a galgar uma trajetória de práticas do valor da humildade;
- (ix) o modelo funciona como uma proposição transformadora às culturas organizacionais e à gestão de pessoas com vislumbrado reflexo direto no desempenho organizacional.

Um aspecto sinalizado como ponto de melhoria da ferramenta reside na maneira como o instrumento é apresentado, pois a avaliação realizada pondera que uma organização possui diferentes níveis hierárquicos e, portanto, distintas necessidades de explanação do modelo diante desta pluralidade de público que possa vir a utilizá-lo. Neste sentido, esta pesquisa se depara com a necessidade de que a exposição para as organizações do modelo MCH configurado, com suas características e exemplos de comportamentos, seja precedido tanto da apresentação da compilação de significados de cada construto (Quadro 28), ampliando a capacidade de compreensão semântica, quanto da ilustração dos estágios de maturidade de uma cultura de humildade organizacional (Figura 14) como partes integrantes da jornada de sensibilização junto aos atores da organização na compreensão, adoção e implementação das práticas de humildade organizacional.

Por fim, ainda quanto aos resultados da validação de conteúdo, não foram apresentados pontos fracos do modelo mas considerações que revelam verdadeiras oportunidades no momento de se lidar com a internalização de novas práticas culturais de humildade, tanto para a liderança em si quanto para a formulação das diretrizes da comunicação organizacional, frentes que entoam papéis de difusores de uma nova ordem cultural afeita então à humildade. Os especialistas apontaram os desafios em se atuar com pessoas de diferentes origens e formações, do ponto de vista educacional e profissional, assim como os desafios em se adaptar comportamentos dentro de uma realidade organizacional carente de profissionalismo corporativo entre os membros, uma característica de organizações menos amadurecidas profissionalmente. Neste sentido, o exame do MCH sinaliza que a aplicação do modelo se associa a 2 importantes pontos: (i) modelos de ciclo de vida organizacional são oportunos para cristalizar as mudanças de práticas

culturais de humildade propostas à medida que uma mudança cultural possível depende do momento de desenvolvimento da organização; (ii) tanto uma liderança que não seja protagonista e destemida, quanto uma comunicação organizacional que não seja franca e que não atue como uma difusora de valores corporativos, funcionam como barreiras para a efetiva adoção de práticas organizacionais de humildade.

Esta parte cumpriu sua função de apresentar o modelo MCH configurado a partir da mescla dos construtos fundamentais do CHO com os estágios de maturidade cultural desenhados em um *continuum* de progressão e validá-lo qualitativamente por intermédio de especialistas representados por lideranças organizacionais, em estreito alinhamento com o objetivo principal desta investigação. Neste sentido, a pesquisa caminha para seu último capítulo em que serão apresentadas as conclusões do trabalho, discorrendo sobre os principais desafios para uma evolução cultural nas organizações, assim como a efetividade das contribuições deste estudo e as avenidas de oportunidade para pesquisas futuras.

## **5 Conclusão**

A virtude da humildade é passível de evolução e internalização dentro do espectro organizacional com a adoção de regimes de comportamentos que favoreçam ciclos crescentes e contínuos de suas práticas, sustentando a utilidade de um modelo de maturidade cultural de humildade para um progresso profícuo. A proposição do MCH coloca em perspectiva os significados que compõem a tradução do complexo fenômeno da humildade criando uma bússola objetiva, suportando um reconhecimento de cada estágio de evolução e instando a promoção de discussões e proposições corporativas para um amadurecimento cultural, configurando-se, neste sentido, no ineditismo instrumental deste estudo exploratório. A fim de dar corpo a estes aspectos conclusivos e facilitar a leitura deste capítulo, seu conteúdo está organizado em 5 partes: (i) importância e contribuições adicionais da pesquisa; (ii) objetivos alcançados; (iii) implicações da pesquisa; (iv) potenciais endereçamentos às organizações; (v) pesquisas futuras; e (vi) depoimento do pesquisador.

### **5.1. Importância e contribuições adicionais da pesquisa**

A importância de se estudar a humildade é justificada pelo fato de que esta virtude promove a excelência organizacional, aspecto essencial para culturas organizacionais que necessitem afirmar uma ética corporativa sob a égide de práticas virtuosas. A relevância do estudo da humildade também é credenciada pelo fato de que a introdução desta virtude resulta em fonte de vantagem competitiva para a organização à medida que ecoa normas de conduta e comportamentos virtuosos. O fenômeno da humildade e da cultura de humildade é pouco explorado no campo da gestão e dos negócios, de modo que esta pesquisa, ao colocar luz nesta associação, promove o aprofundamento da discussão de como se desenvolver uma virtude no espectro de um valor cultural ramificado dentro do perímetro

organizacional. Neste sentido, esta pesquisa traz contribuições tanto do ponto de vista teórico ou acadêmico quanto do ponto de vista prático ou voltado às organizações, ora chancelando uma contribuição esperada ora avançando para um patamar adicional de contribuição a partir dos próprios achados da pesquisa.

Do ponto de vista teórico e confirmando as contribuições destacadas no capítulo Introdução, a pesquisa efetivamente: (i) explora uma temática pouco estudada, (ii) mergulha na associação entre humildade e cultura de humildade, e ainda (iii) estimula a adoção de programas de treinamento que desenvolvam os comportamentos de humildade delineados em prol de uma progressiva internalização, sendo que a supressão desta lacuna teórica beneficia diretamente as práticas organizacionais. Assim, com relação a este último ponto, o estudo consegue cobrir uma lacuna acadêmica identificada por Nielsen e Marrone (2018) quanto a possibilidade de se estruturar programas de treinamento que auxiliem a trajetória de internalização da humildade nas organizações a partir da identificação dos comportamentos de humildade fundamentais, que podem ser difundidos e compartilhados no seio corporativo.

Ainda no campo teórico, o estudo também se credencia por cumprir uma contribuição esperada no tocante a oferecer um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO) à medida que preconiza indicadores tangíveis que podem ser observados na condução de práticas culturais específicas ao desenho da cultura de humildade organizacional. Para além de uma contribuição esperada, a condução de um estudo que cria e valida o CHO permite avançar a literatura nas seguintes frentes que não haviam sido pontuadas pelo modelo conceitual de Maldonado et al. (2018): (i) introdução de outros construtos representativos do comportamento de humildade, como *feedback* e confiança; (ii) especificação dos significados de construtos como comunicação e seu papel catalisador na difusão de comportamentos de humildade na organização; (iii) aprofundamento dos significados do construto da criatividade à medida que a atitude de ser um bom ouvinte e o praticar a empatia são adicionados como essenciais ao processo da experimentação de novas ideias; e (iv) incorporação dos atributos relacionais caros aos comportamentos de humildade dos membros como o altruísmo e a vocação para servir o outro, em uma ode à propagação do conhecimento e do trabalho em equipe.

Adicionalmente, este estudo igualmente avança para além das contribuições teóricas esperadas à medida que apresenta um modelo instrumental voltado à

dimensão organizacional - CHO - que efetivamente destaca 7 culturas: **(i) cultura do equilíbrio; (ii) cultura do elogio; (iii) cultura da confiança; (iv) cultura da colaboração; (v) cultura do *feedback*; (vi) cultura da criatividade; e (vii) cultura da comunicação**, filosofias cujas práticas ensejam comportamentos que emulam o significado da humildade no espectro organizacional, sendo todos substancialmente sustentados por uma variada gama de autores apontados no perímetro do CHO preliminar (Quadro 21). Nesta linha de criação do CHO, o estudo permite sinalizar alguma superação na proposição de modelos de medição de um construto complexo, multidisciplinar e cujos instrumentos não são majoritariamente voltados à dimensão organizacional. Por fim, ainda no campo da contribuição teórica e chancelando uma contribuição esperada, evidencia-se que a criação e validação de um modelo MCH inaugura uma frente de pesquisa nova junto à literatura de maturidade cultural, sempre afeita a temáticas dotadas de significados mais concretos e com menor leque de disciplinaridade conceitual e desafio metodológico de medição.

Do ponto de vista prático ou voltado às organizações, a pesquisa confirma uma contribuição esperada, ao mesmo tempo que adiciona nuances particulares ao construto investigado, ao oferecer o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que efetivamente: (i) suporta a compreensão de um construto denso pois apresenta características descritivas das organizações em seus respectivos estágios de evolução cultural da humildade: **cultura retórica, cultura embrionária, cultura estimulada, cultura plena e cultura virtuosa**; (ii) sustenta a visão progressiva da maturidade cultural à medida que apresenta os comportamentos de humildade vinculados a regime atitudinais que evoluem de **despreocupado, reativo, obrigatório, voluntário até inconsciente**, no qual as práticas de humildade se internalizam em ações virtuosas, em alusão ao *continuum* de maturidade cultural de Schein (2010); e (iii) estimula uma reflexão acerca do atual estágio de maturidade cultural das organizações e propõe os comportamentos de humildade que precisam ser superados para melhores práticas culturais, de forma que as organizações possam visualizar as atitudes que precisam ser incorporadas ou aperfeiçoadas junto aos membros, dentro de seu cotidiano.

O Quadro 30 sintetiza as contribuições aferidas pelo presente estudo, tanto com um enfoque acadêmico ou teórico quanto organizacional ou prático.

Quadro 30 - Visão sintética das contribuições teóricas e práticas da pesquisa

ENFOQUE	CONTRIBUIÇÕES
<b>Acadêmico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discussão sobre o desenvolvimento da virtude da humildade no espectro de um valor cultural, explorando tema pouco estudado na gestão;</li> <li>2. Criação e validação do CHO com indicadores objetivos;</li> <li>3. Apresentação de um CHO repaginado com novos indicadores, significados específicos e com atributos relacionais imbricados aos comportamentos de humildade;</li> <li>4. Sinalização de 7 construtos afins a uma cultura de humildade: (i) equilíbrio; (ii) elogio; (iii) confiança; (iv) colaboração; (v) <i>feedback</i>; (vi) criatividade; e (vii) comunicação;</li> <li>5. Consolidação de um CHO como um modelo cultural voltado à dimensão organizacional;</li> <li>6. Criação de 5 tipos culturais característicos aos estágios de maturidade cultural da humildade: cultura retórica, cultura embrionária, cultura estimulada, cultura plena e cultura virtuosa;</li> <li>7. Inauguração de uma frente de pesquisa nova junto à literatura de maturidade cultural.</li> </ol>
<b>Organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilidade da adoção de programas de treinamento que auxiliem o percurso de internalização da humildade nas organizações via compartilhamento de conteúdo e comportamentos afins;</li> <li>2. Tradução de um complexo conceito de humildade em descrições organizacionais objetivas, ancoradas em comportamentos de humildade passíveis de serem observados, desenvolvidos e internalizados progressivamente no cotidiano corporativo;</li> <li>3. Sustentação de um percurso evolutivo de maturidade cultural da humildade com a adoção de regimes de comportamento que evoluem de despreocupado, reativo, obrigatório, voluntário até inconsciente, diante da assunção dos comportamentos de humildade;</li> <li>4. Fomento a uma autorreflexão acerca do estágio de maturidade cultural das organizações e estímulo à adoção de políticas de incorporação de novos regimes e comportamentos de humildade.</li> </ol>

Fonte: elaborado pelo autor

## 5.2.

### Objetivos alcançados

Considerando que o objetivo principal desta pesquisa é propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo, a presente investigação apresenta o MCH como ferramenta utilitária às organizações interessadas em introduzir e internalizar comportamentos de humildade que representem uma filosofia cultural voltada (i) ao equilíbrio que conviva harmoniosamente com as forças e fraquezas organizacionais, (ii) ao elogio que valorize o feito e a ajuda do outro, (iii) à confiança que transmita previsibilidade de atitudes, (iv) à colaboração que enseje o trabalho em equipe, (v) ao *feedback* formal, espontâneo, voluntário e redirecionador, (vi) à criatividade que tolere os erros inteligentes, e (vii) à comunicação franca que difunda os valores culturais da

humildade. Adicionalmente, o MCH se mostra propositivo uma vez que nutre as organizações a compreenderem o progresso evolutivo da cultura de humildade a partir da descrição de 5 tipos culturais: (i) cultura retórica sob o estigma da despreocupação; (ii) cultura embrionária sob um modo reativo de agir; (iii) cultura estimulada sob a égide do comportamento obrigatório; (iv) cultura plena sob uma maneira voluntária de atuar; e (v) cultura virtuosa sob um regime de agir inconsciente, tipos de uma tipologia cultural que são descritos como parâmetros indicativos dos regimes de comportamento que explicam como as organizações agem diante das práticas culturais da humildade. O processo de validação do MCH posto à prova dá credibilidade a sua constituição teórica e proposição prática uma vez que seguiu métricas de validação de conteúdo e se fiou em especialistas experientes e atentos aos interesses organizacionais.

A criação e validação do MCH apresenta sinais mais tangíveis do construto da humildade à medida que mescla os construtos fundamentais do CHO validado, postos em perspectiva por meio de comportamentos de humildade, com os estágios de maturidade cultural dispostos em tipos com regimes atitudinais distintos, de modo a sinalizar as descrições organizacionais e os comportamentos de humildade característicos de cada perímetro de maturidade cultural, cujas essências descritivas e comportamentais evoluem progressivamente à uma cultura virtuosa de humildade, em que os comportamentos passam a ser internalizados em práticas cotidianas, desafiando as organizações a uma autorreflexão acerca de seu estágio e instigando-as à adoção de providências de amadurecimento cultural. O modelo de maturidade cultural afeito ao construto da humildade revela: (i) ser uma ferramenta objetiva que proporciona pontos de referência da cultura, (ii) auxiliar a compreensão de um crescimento contínuo a partir de sua essência descritiva dada pelas características organizacionais e pelos comportamentos de humildade típicos, (iii) desafiar a autorreflexão das organizações quanto ao reconhecimento do atual estágio de maturidade cultural e conseqüente adoção de providências para o avanço cultural, o que implica na possível assunção de programas de treinamento corporativo que favoreçam o percurso de internalização da humildade.

A tipologia do MCH se torna apropriada para evidenciar um percurso crescente de práticas virtuosas a favor de uma cultura de humildade, suportando uma trajetória de internalização de comportamentos, à medida que propõem estágios de deslocamento de um regime comportamental despreocupado para

virtuoso do construto da humildade. Tal pertinência é justificada: (i) por ser a humildade uma virtude não dicotômica e dotada de diversidade conceitual, cuja introdução no seio corporativo demanda a experimentação prática em regime comportamental progressivo por meio de instrumentos estruturados, e (ii) por modelos de maturidade cultural projetarem tipos evolutivos que traçam descrições simplificadas e objetivas para específicos estágios que rumam à internalização de comportamentos representativos de uma cultura amadurecida. Neste sentido, é a própria maneira como se deu a configuração do MCH e a essência utilitária do instrumento de progressão cultural próprio à humildade que respondem à pergunta principal desta investigação: **de que modo a criação de um modelo de maturidade cultural de humildade suporta a internalização de comportamentos de humildade em regime progressivo nas organizações?**

Adicionalmente, o estudo destaca alguns marcos específicos de execução, cuja realização e penetração se qualificam como vitais ao alcance do objetivo principal desta pesquisa. O Quadro 31 recorda o objetivo principal e os marcos específicos, identificando em que medida cada qual é alcançado dentro desta presente investigação, ao apresentar uma visão sintética das comprovações de entregas.

*Quadro 31 - Visão sintética dos objetivos de pesquisa alcançados*

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>COMPROVAÇÃO</b>
Propor e validar um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo.	Configuração do MCH – <b>Quadro 29.</b>
<b>MARCOS ESPECÍFICOS</b>	<b>COMPROVAÇÃO</b>
(i) revisar a literatura com base nas temáticas do papel do valor na cultura organizacional, da humildade nas organizações, dos comportamentos e culturas de humildade, dos modelos e escalas para mensurar a humildade, e da maturidade cultural.	Capítulo 2 Revisão bibliográfica
(ii) identificar teórica e qualitativamente os construtos associados aos comportamentos de humildade e propor o CHO.	Capítulo 4, item 4.1. Fase A - criando um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO); <b>Quadro 20 e 21.</b>
(iii) resumir e estruturar o CHO a partir de construtos fundamentais, apoiando-se em uma abordagem quantitativa.	Capítulo 4, item 4.2. Fase B - validando o modelo de cultura de humildade organizacional (CHO); <b>Quadro 27 e 28.</b>
(iv) mesclar os construtos fundamentais de humildade do CHO e os estágios de maturidade cultural propostos, resultando no desenho do MCH.	Capítulo 4, item 4.3. Fase C - criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH); <b>Quadro 29.</b>
(v) validar qualitativamente o MCH.	Capítulo 4, item 4.3. Fase C - criando e validando qualitativamente o modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH).

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3. Implicações da pesquisa

A tipologia cultural do MCH oferece um novo entendimento sobre a noção de cultura de humildade à medida que inicialmente assume um caráter progressivo de introdução de tipos de práticas virtuosas quando concebem regimes comportamentais evolutivos – despreocupado, reativo, obrigatório, voluntário e inconsciente, inspirando-se nas concepções de Galbraith (1983) – rumo à internalização dos comportamentos de humildade sob a égide dos pressupostos inconscientes, embasando-se no conceito de Schein (2010). Adicionalmente a tipologia do MCH se fia no quadro conceitual do CHO permitindo um cenário conceitual amplo, propositivo e tangível que se presta a ser acomodado a cada um dos estágios de maturidade cultural presente nas proposições do modelo MCH. A articulação daquelas 2 teorias com o quadro conceitual e objetivo oferecido pelo CHO permite expandir a literatura de humildade, em particular à centrada nas práticas virtuosas de humildade e sua maturidade cultural.

Neste sentido, a proposição de um modelo de cultura de humildade organizacional (CHO), assim como a de um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional (MCH) e as discussões derivadas de seus processos de criação e validação ensejam a apresentar as seguintes implicações da pesquisa:

- (i) o MCH pode ser usado como um orientativo prático para o percurso de internalização do valor da humildade na rotina organizacional à medida que sinaliza descrições organizacionais específicas e comportamentos de humildade afins a cada estágio de progressão cultural, instando as organizações à autorreflexão e a se desafiarem a amadurecer suas práticas em benefício tanto da excelência organizacional quanto do usufruto de uma vantagem competitiva trazida pelo construto da humildade;
- (ii) o MCH pode servir como instrumento de apoio ao diagnóstico e análise de lacunas da cultura de humildade organizacional suportando etapas iniciais de um roteiro de melhoria cultural, uma vez que possibilita a identificação dos construtos mais desenvolvidos assim como os subdesenvolvidos, permitindo uma avaliação de causas ofensoras das lacunas e se tornando um instrumento utilitário ao desenvolvimento de intervenções estruturadas personalizadas de evolução da cultura de humildade organizacional;

(iii) as organizações podem introduzir a virtude da humildade como um valor cultural, incorporando suas benesses associadas aos membros individualmente, às equipes e à própria organização, o que implica a sua relação com seus *stakeholders*, à medida que passem a difundir e estimular práticas culturais associadas aos construtos essenciais de uma cultura de humildade por meio de intervenções estruturadas;

(iv) as organizações podem ajudar os membros de sua equipe no treinamento, desenvolvimento e promoção dos comportamentos de humildade ancorados no CHO, reverberados e postos em perspectiva no MCH com os seus regimes comportamentais, ensejando práticas que se constituem em apelo direto à excelência organizacional;

(v) a liderança organizacional pode atuar para evitar uma dissonância entre o discurso de valores virtuosos declarados e as práticas viciosas à medida que capitaneie e preconize comportamentos de humildade descritos no MCH;

(vi) a difusão de práticas virtuosas, como as desenhadas no MCH, ao ampliar a excelência organizacional, traz efeito na escala competitiva das organizações diante de ambientes sujeitos à recorrentes escândalos corporativos.

#### **5.4. Potenciais endereçamentos às organizações**

A imposição do desafio de se percorrer uma trajetória de internalização da humildade organizacional pondera apoiar-se em um modelo estruturado e simplificado que permita estimular práticas no cotidiano corporativo, patrocinadas por um valor cultural essencial e particular, tendendo ao alcance em progressão da maturidade cultural de humildade. O modelo de maturidade cultural desenhado potencializa as discussões em torno do valor da humildade, ensejando a identificação de um ponto de referência do atual estado de evolução à medida que suscita a autorreflexão e a projeção de sistemas de medição para um efetivo diagnóstico. É a partir da análise da existência ou inexistência dos comportamentos de humildade delineados para cada parâmetro de maturidade cultural da humildade que se tende a ter um sinal de como os membros da organização se engajam às práticas de humildade, em um indicativo de como as organizações tratam e abordam a humildade em seu seio organizacional. Essa discussão tende a provocar

a tomada de providências para a adoção de novos comportamentos de humildade no cotidiano organizacional em benefício de um amadurecimento cultural da própria humildade.

No exercício desta autorreflexão e da análise de lacunas, a organização se depara com algumas barreiras, que ensejam verdadeiras oportunidades de superação para a efetiva adoção de práticas virtuosas de uma cultura de humildade organizacional:

(i) o papel da **liderança** é central para difundir e pregar normas de conduta afins, traduzidas por comportamentos de humildade que possam ser introduzidos no cotidiano corporativo, uma vez que a liderança molda comportamentos culturais e é moldada da mesma forma por estes (SCHEIN, 2010). Embora a liderança humilde guarde semelhança com outras abordagens morais de liderança, como a autêntica, servidora e ética (LEMOINE; HARTNELL; LEROY, 2019), os comportamentos de líderes humildes são empiricamente específicos e distintivos (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011), em particular pelo fato de que: (i) líderes fiéis à abordagem autêntica podem se considerar superiores aos outros sob uma coerência estreita consigo mesmos, em uma manifestação autêntica de arrogância, distanciando-se da humildade (OWENS; HEKMAN, 2012); (ii) líderes afeitos à abordagem servidora podem modelar o serviço ao outro sem necessariamente uma atenção clara à aprendizagem dos seguidores (REGO et al., 2017) e aos comportamentos balanceados dos membros da equipe (REGO; CUNHA; SIMPSON, 2018), aspectos inerentes à humildade; (iii) líderes que adotam uma abordagem ética focam a integridade e a conformidade, aspectos mais subjacentes à humildade (OWENS; JOHNSON; MITCHELL, 2013) que entoa tópicos mais voltados à autotranscendência e à conexão com os outros (OU et al., 2014). Assim, no caso da cultura da humildade organizacional infere-se que a liderança é desafiada a assumir um papel mais diferenciado, uma vez que dela se exige uma prática virtuosa sustentada também por atributos relacionais, exemplificados pela ausência da soberba e pela consideração da modéstia (OC et al., 2015). Os comportamentos de humildade estabelecidos no MCH exigem desta liderança uma superação própria adicional à medida que manifestações de humildade não são comuns em algumas culturas - autocráticas ou competitivas, de forma que a ausência de práticas virtuosas possa ser aceita como um fato normal nos relacionamentos (TOMEI; CUENCA; MELLO, 2022), impedindo a introdução e

progresso da humildade. Trata-se, pois, de um tipo específico de liderança voltado à colaboração (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018), à criatividade (HU et al., 2018) e à aprendizagem (OWENS; HEKMAN, 2012), ícones dos comportamentos de humildade presentes no MCH. Desta forma, fala-se de uma liderança que seja destemida diante dos desafios e demonstre uma forte vontade profissional (COLLINS, 2001). Ademais, embora seja sempre central à função da liderança ser um elemento essencial de propagação de uma cultura, no caso de uma cultura de humildade, explicitada no MCH e que demanda uma prática virtuosa, esta liderança tem desafio ampliado, uma vez que deve servir de exemplo de humildade, estimular a motivação dos membros para que ajam virtuosamente, e ainda fomentar a recorrência das práticas de humildade por meio de valorizações ritualizadas e de firmes políticas de recompensa, a fim de que tais práticas se tornem progressivamente hábitos internalizados e sem concorrentes viciosos, como preconizam os estudos de Cameron e Winn (2012), que descrevem as bases para o desenvolvimento das virtudes. Neste sentido, é esta liderança que deve cuidar para que as políticas de seleção e de contratação de novos membros sejam pautadas pela busca da identificação de potenciais comportamentos de humildade que possam facilitar a trajetória de internalização de tais práticas junto aos membros, assegurando-se a prerrogativa de idealizar intervenções estruturadas de políticas que estimulem a incorporação de comportamentos de humildade (RUBERTON; KRUSE; LYUBOMIRSKY, 2017).

(ii) o papel da **comunicação** no compartilhamento das crenças de humildade é vital para se criar a migração de regimes de comportamento desinteressados para deliberados, e até mesmo para inconscientes, assumidos como intrínsecos ao cotidiano organizacional, estimulando o sentido da razão e da vontade, assim como a repetição de práticas que criarão o hábito saudável dos comportamentos de humildade. Neste sentido é a comunicação organizacional, por intermédio de múltiplos canais internos, em distintas direções, a quem concerne o desafio de lembrar, de estimular o voluntariado, e também de valorizar a incorporação cotidiana de um valor organizacional como elemento central da cultura organizacional, guiando o comportamento e as práticas organizacionais (DIANA et al., 2021) traduzidas neste estudo pelos 7 construtos fundamentais de humildade e pelos 5 regimes comportamentais progressivos que compõem o MCH. Considerando ser a humildade uma virtude de conceito complexo (NIELSEN;

MARRONE, 2018), a comunicação deve incentivar o compartilhamento das práticas virtuosas. Assim, o desafio neste caso passa ser o de fortalecer a figura da comunicação organizacional, que em culturas de humildade deve primar por uma comunicação franca e aberta (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018) que flua em todas as direções, reproduzindo os pressupostos da humildade e sendo uma alavanca de difusão das práticas desejadas pela organização, promovendo um estreito alinhamento entre o valor declarado da humildade e os comportamentos cotidianos de humildade (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), inclusive perante os *stakeholders*.

(iii) o papel do **trabalho em equipe** é vital como oportunidade de enriquecimento de uma cultura de humildade à medida que nestas culturas se prima por uma aprendizagem coletiva, que ascenda a uma sinergia de conhecimento ancorada pelo desejo de aprender (OU et al., 2014; OWENS; HEKMAN, 2012) e a uma genuína curiosidade pelo novo conhecimento (OWENS; ROWATT; WILKINS, 2011). Nestas culturas, não há espaço para um trabalho em equipe restrito aos membros internos, mas de uma autêntica vocação para se trabalhar em conjunto com os *stakeholders*, em regime de parcerias que possam desenvolver a excelência organizacional e, neste sentido, estimular a abertura de pensamento, a atenção ao valor e à contribuição do outro, em cenários que se configurem a prática da humildade (OWENS; HEKMAN, 2016). Uma cultura de humildade não permite que a organização se fie somente em seus feitos e ideias internas, desencorajando uma filosofia egocêntrica ou individualista perante o entorno de seu ambiente organizacional (MALDONADO; VERA; RAMOS, 2018). Assim, fomentar o trabalhar em equipe, tanto do ponto de vista interno quanto em escala difusa aos agentes externos, alavanca práticas de humildade caras à organização.

À medida que estas oportunidades sejam identificadas e superadas, de modo que a liderança humilde, a comunicação franca e aberta e o trabalho em equipe protagonizem a incorporação em regime progressivo de práticas de humildade, as organizações se credenciam a trilhar com menos embaraço o percurso de maturidade de uma cultura de humildade organizacional, extraindo proveito virtuoso desta trajetória. Não se trata, pois, de qualquer tipo de liderança, de comunicação ou de prática de trabalho em equipe, mas de uma tríade de propagação específica afeita à humildade, que está corroborada pela literatura pesquisada e que

cria circunstâncias particulares para o amadurecimento de uma cultura de humildade organizacional.

Considerando que práticas virtuosas ensejam a excelência organizacional e são instrumentos poderosos de prevenção de escândalos éticos e fraudes corporativas e à luz dos resultados derivados da criação e validação do MCH, é possível ainda sintetizar os principais atributos deste modelo que permitem extrair ulteriores endereçamentos às organizações:

(i) progressão evolutiva - o MCH delinea claramente os estágios de evolução cultural da humildade, permitindo que as organizações identifiquem onde estão atualmente e onde aspiram estar, ajudando a criar uma trajetória tangível para o desenvolvimento cultural;

(ii) suporte de abordagens teóricas - ao se beneficiar de uma ampla revisão de literatura da humildade nas organizações que direcionou a pesquisa qualitativa e, por conseguinte, a criação do CHO, e também ao se apoiar no conceito de maturidade cultural de Schein (2010) e nos conceitos da ética da obediência e da responsabilidade de Galbraith (1983), que se conectam aos regimes comportamentais, o MCH acaba por abranger tanto normas teóricas de conduta quanto mecânicas de indicadores instrumentais observáveis, de forma que esta inspiração híbrida amplia a compreensão da cultura de humildade organizacional e endereça ferramentas tangíveis para avaliar e medir o progresso cultural das organizações;

(iii) enfoque prático e comportamental - o MCH se concentra não apenas na retórica ou nos valores declarados, mas na tradução prática desses valores em maneiras de se comportar, sob a tutela dos regimes comportamentais, e em ações concretas, sob a égide dos comportamentos de humildade postos em perspectiva, ensejando as organizações a transcender a simples adesão superficial a valores para então cultivar uma cultura de humildade genuína e impactante;

(iv) ênfase nos desafios - o modelo MCH possibilita atestar tanto a influência crucial de uma liderança humilde, virtuosa e relacional na promoção da cultura de humildade quanto o papel de uma comunicação franca e aberta para difundir os valores compartilhados sob a tutela da simplificação, da mesma forma que chancela a relevância do trabalho em equipe para a aprendizagem coletiva e para além da circunscrição interna;

(v) mensuração objetiva - o MCH oferece uma estrutura para medir o progresso ao longo dos estágios, permitindo que as organizações avaliem sua jornada rumo a uma cultura de humildade mais madura, criando oportunidades para monitoramento e ajustes contínuos e garantindo ações alinhadas com os objetivos culturais;

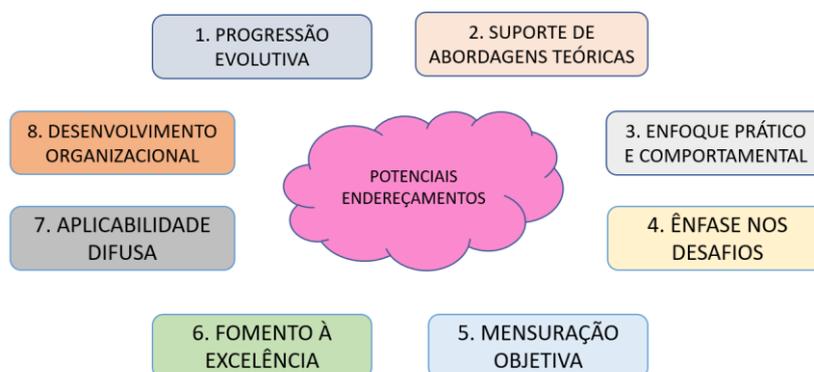
(vi) fomento à excelência - o alcance do estágio de cultura de humildade virtuosa traduz a internalização dos comportamentos de humildade como hábitos naturais e inconscientes, potencializando não só a dinâmica interna da organização, mas também suas práticas junto aos seus *stakeholders*, endereçando uma excelência organizacional;

(vii) aplicabilidade difusa - a estrutura do MCH flexibiliza adaptações para diferentes tipos de organizações e setores interessados nas práticas virtuosas, alinhando-se a modelos de ciclo de vida organizacional e ampliando a aplicação propositiva do modelo criado em uma variedade de cenários organizacionais;

(viii) desenvolvimento organizacional - o modelo permite extrair orientações sobre como avançar de um estágio para o próximo, oferecendo sinalização objetiva para implementar estratégias de desenvolvimento cultural eficazes a cada estágio.

A Figura 15 apresenta uma visão sintética das principais características do MCH por meio das quais se descreve potenciais endereçamentos às organizações.

Figura 15 - Visão sintética das principais características do MCH que estimulam potenciais endereçamentos às organizações



Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, este estudo se estimula a propor possíveis recomendações às organizações para cada um dos estágios de maturidade cultural, possibilitando a evolução de um estágio para outro superior, conforme se demonstra na Figura 16, cujo teor é passível de ser oportunamente corroborado por literatura específica de forma a identificar o apoio da teoria existente para as proposições externadas,

abrindo espaço para se explorar a parte seguinte deste capítulo.

Figura 16 - Recomendações práticas para os estágios de maturidade cultural



Fonte: elaborada pelo autor

## 5.5. Pesquisas futuras

O estudo permite identificar algumas avenidas de oportunidade para pesquisas futuras:

- (i) replicar o *survey* em uma amostra que não se limite a organizações que adotem a humildade como um valor cultural, de modo que se permita aferir ulteriores participantes de organizações brasileiras que desejem explorar as discussões sobre as práticas culturais de humildade;
- (ii) avançar o estudo para uma análise fatorial confirmatória (AFC) de forma a testar o quão bem as variáveis medidas do CHO, derivado da AFE, tendem a representar o modelo de cultura de humildade, com efeito no MCH;
- (iii) avançar ainda mais o estudo para uma modelagem de equação estruturada (SEM), de forma a testar as relações entre as variáveis medidas do CHO e os seus construtos latentes, bem como entre os diversos construtos latentes, ensejando a obtenção de um modelo CHO fortalecido metodologicamente, com efeito no MCH;
- (iv) replicar o *survey* em uma amostra composta por organizações não brasileiras que adotem a humildade como um valor cultural, de modo a incorporar os efeitos multiculturais deste conjunto de organizações estrangeiras em análise comparativa ao MCH gerado por esta pesquisa;

- (v) validar qualitativamente o MCH junto às lideranças de organizações que expressem a humildade como valor corporativo essencial, capitaneando ulteriores percepções, próprias às organizações centradas na humildade, sobre o conteúdo do modelo;
- (vi) explorar as referências de literatura que possam corroborar e ampliar o quadro de proposições apresentadas às organizações para cada um dos estágios de maturidade cultural, consolidando ações para o regime progressivo de evolução cultural;
- (vii) explorar em que medida a liderança humilde pode otimizar a progressão prática dos estágios de maturidade em consonância com os estudos das abordagens morais de liderança;
- (viii) criar um índice de maturidade cultural de humildade (IMCH), criado a partir da mescla dos 5 regimes comportamentais com os 7 construtos culturais, na tentativa de se aferir quantitativamente o diagnóstico de amadurecimento cultural de uma organização, de forma a calibrar com maior precisão o endereçamento do seu avanço nas práticas de humildade, considerando o apoio de diferentes modelos de ciclo de vida organizacional;
- (ix) investigar em pesquisa longitudinal os resultados da progressão do IMCH explorando facilidades e dificuldades da adoção de práticas cotidianas de humildade.

Os pontos listados abordam as proposições de aprofundamento da pesquisa que não necessariamente precisam ser desencadeadas de forma individual ou no ordenamento apresentado. Adicionalmente, o estudo permite sumarizar os resultados apresentados em artigos para publicações em periódicos e para a participação em congressos, com destaque para a divulgação tanto do modelo CHO quanto do modelo MCH.

## **5.6. Depoimento do pesquisador**

A temática da humildade nas organizações é contagiante à medida que aborda uma virtude que foca a excelência. Pesquisar um conceito complexo, de raízes históricas, multidisciplinar, pouco estudado no campo da administração e que até pouco tempo era visto como um atributo ligado à baixa autoestima que

ensejava uma percepção de fraqueza, é por si só um desafio. Estudar um fenômeno caro à excelência organizacional e que, à luz das experiências corporativas do pesquisador, ainda se distancia das práticas culturais e dos comportamentos cotidianos do universo corporativo é uma oportunidade.

A presente investigação se deu em um momento especialmente delicado de nossa realidade social traduzida pela pandemia da Covid-19. Tempos que dificultaram os aprofundamentos, as coletas e as trocas fluídas entre pessoas que importam, sempre muito profícuas a todo processo de investigação. Ademais, o recorte da pesquisa que considerou investigar organizações que declaravam a humildade como um valor cultural se mostrou uma barreira, pois, infelizmente, este público ainda é reduzido na esfera das organizações brasileiras, o que trouxe limitado manejo na obtenção de dados. Contudo, a sede pelo explorar a temática da humildade no espectro organizacional foi insumo para a resiliência, e à medida que os progressos, os achados e as conexões inesperadas ganhavam corpo, a certeza de um aprendizado pessoal se consolidava e fomentava uma adicional motivação. Este percurso foi muito estimulado por um grupo de pesquisa de humildade da Puc-Rio, pelas devolutivas dos revisores dos artigos concebidos no desenrolar desta investigação, pelas discussões junto aos congressos e consórcio doutoral da Anpad e pelas inúmeras e frutíferas contribuições de professores do IAG que deram envergadura e transformaram um trabalho idealmente denso e solitário em aprazível e recíproco.

Assim, este estudo espera estimular um incremento da reflexão sobre a importância da humildade como valor cultural corporativo, de modo que as organizações passem a considerar como essa virtude pode ser integrada em suas próprias crenças filosóficas, em benefício da excelência organizacional. Ao incentivar a liderança virtuosa, o modelo MCH fomenta uma cultura que beneficia não apenas a organização, mas também seus membros e *stakeholders*, destacando-se como uma inovação associada a modelos de maturidade cultural, quiçá importantes no campo da gestão e desenvolvimento organizacional em função de sua abordagem progressiva, prática e adaptável, que tende a ter o potencial de internalizar comportamentos de humildade e enfrentar os desafios da escala de evolução cultural, inspirando organizações a abraçar a virtude da humildade como um pilar fundamental para o sucesso sustentável e para a excelência duradoura.

## Referências Bibliográficas

ABBAS, W.; WU, W. Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. **Review of Business Management**, v. 23, p. 153–179, jan. 2021.

ABREU-CRUZ, L. et al. To understand and analyze an organization's culture: Theoretical and methodological choices in two decades of research in Brazil. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 36, p. 1–13, 2019.

ACAR-BURKAY, S.; FENNIS, B. M.; WARLOP, L. Trusting others: The polarization effect of need for closure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 107, p. 719–735, 2014.

ACHMADI, A. et al. How can a leader's humility enhance civility climate and employee voice in a competitive environment? **Journal of Management Development**, v. 41, n. 4, p. 257–275, 2022.

AFFES, W.; AFFES, H. Business Model and Firm Performance in Tunisian Firms: a Mediated Moderation Analysis. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 13, n. 4, p. 2822–2839, 2022.

AGEE, J. Developing qualitative research questions: A reflective process. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, v. 22, n. 4, p. 431–447, 2009.

AL HAWAMDEH, N. Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. **Journal of Knowledge Management**, n. May, 2022.

ALGOE, S. B.; GABLE, S. L.; MAISEL, N. C. It's the little things: Everyday gratitude as booster shot for romantic relationships. **Personal Relationship**, v. 17, p. 217–233, 2010.

ALI, H. et al. The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance: A Review. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, v. 5, n. 8, p. 585–597, 2017.

ALI, M. et al. Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2020.

ANAND, A.; WALSH, I.; MOFFETT, S. Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 6, p. 1218–1244, 2019.

ANTONACOPOULOU, E. On the Virtues of Practising Scholarship. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 381–395, 19 dez. 2004.

ARGANDONA, A. **Reputation and humility in corporate management**. IESE Business School, University of Navarra, WP, 2013.

ARGANDONA, A. Humility in Management. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 1, p. 63–71, 2015.

ARGANDONA, A. **HUMILITY AND DECISION MAKING IN COMPANIES**. Navarra, WP, 2017.

ARIELY, D. **A mais pura verdade sobre a desonestidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ARINO, A.; LEBARON, C.; MILLIKEN, F. J. Publishing Qualitative Research in Academy of Management Discoveries . **Academy of Management Discoveries**, v. 2, n. 2, p. 109–113, 2016.

ARJOON, S., RAMBOCAS, M. Exploring the relationship between humility and the virtues: toward improving the effectiveness of ethics education. **International Journal of Ethics Education**, v. 4, p. 125–145, 2019.

ASFAR, D. et al. The Normative Judgment Test of Honesty-Humility: An Implicit Instrument for Organizational Contexts. **Human Performance**, v. 00, n. 00, p. 1–32, 2023.

ASHTON, M. C.; LEE, K.; DE VRIES, R. E. The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. **Personality and Social Psychology Review**, v. 18, n. 2, p. 139–152, 2014.

AVOLIO, B. A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. **The leadership quarterly**, v. 20, n. 5, p. 764–784, 2009.

AVOLIO, B.; LOCKE, E. Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 2, p. 169–191, 2002.

BACHKIROV, A. A. Destructive managerial anger stemming from self-immanent pride: Is humility a solution? **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 00, p. 1–12, 12 dez. 2023.

BACON, D. R.; SAUER, P. L.; YOUNG, M. Composite Reliability in Structural Equations Modeling. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. June, p. 394–406, 1995.

BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. **A general approach for representing constructs in organizational research**. **Organizational Research Methods**, 1998.

BAHMANNIA, S. et al. Even Nectar is Poisonous in Excess: The Impact of Leader Humility on Pride, Entitlement, and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 2023.

BAVIK, A. Developing a new hospitality industry organizational culture scale. **International Journal of Hospitality Management**, v. 58, p. 44–55, 2016.

BESLEY, T. J.; PERSSON, T. **Organizational dynamics: Culture, design, and performance. Design, and Performance.** (June 2022). CEPR Discussion Paper No. DP17382, 2022.

BHARANITHARAN, K. et al. Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 160, n. 3, p. 729–743, 2019.

BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. Em: **Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**, 2022.

BIBUS, A. A. Supererogation in social work: Deciding whether to go beyond the call of duty. **Journal of social work values and ethics**, v. 12, n. 2, p. 27–40, 2015.

BOLLINGER, R. A. et al. **Validation of a measurement of dispositional humility**, 2006.

BONNIE, K. E.; DE WALL, F. B. M. Primate social reciprocity and the origin of gratitude. Em: EMMONS, R. A., MCCULLOUGH, M. E. (Ed.). **The psychology of gratitude**. New York: Oxford University Press, 2004. p. 213–229.

BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational Values: A Dynamic Perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495–514, 2013.

BROOKS, D. **The road to character**. New York: Random House., 2015.

BROWN, B. **O poder da vulnerabilidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

BROWN, S. L.; CHOPRA, P. K.; SCHIRALDI, G. R. Validation of the humility inventory (HI), a five factor, self-report measure of humility. **The International Journal of Educational and Psychological Assessment**, v. 12, p. 57–77, 2013.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford niversity press, 2022.

BUFFON, G.; DE AGUIAR, J. L.; GODARTH, K. A. L. Maturidade da Cultura de Segurança no Trabalho: Aplicação do Modelo de Hudson em um Laticínio no Sudoeste do Paraná. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 20, n. 2, p. 1, 2018.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A. ;; BALKIN, D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. **Journal of product innovation management**, v. 30, n. 4, p. 763–781, 2013.

BUTTON, M. “A monkish kind of virtue”? For and against humility. **Political Theory**, v. 33, n. 6, p. 840–868, 2005.

CALIGIURI, P.; BAYTALSKAYA, N.; LAZAROVA, M. B. Cultural humility and low ethnocentrism as facilitators of expatriate performance. **Journal of Global Mobility**, v. 4, n. 1, p. 4–17, 2016.

CAMERON, K. **Five Keys to Flourishing in trying times**. [s.l.: s.n.]. . Acesso em: 1 jun. 2021.

CAMERON, K.; WINN, B. Virtuousness in organizations. Em: CAMERON K.S.; SPRELITZER G.S. (Ed.). **Handbook of Positive Organizational Scholarship**. [s.l.] Oxford University Press, Oxford, 2012. p. 231–243.

CAMPBELL, D. T.; FISKE, D. W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychological Bulletin**, v. 56, n. 2, p. 81–105, 1959.

CAMPBELL, W. K.; FOSTER, J. D. The narcissistic self: background, and extended agency model, and ongoing controversies. Em: SEDIKIDES, C., SPENCER, S. J. (Ed.). **The Self**. New York: Psychology Press, 2007. p. 115–138.

CAO, M. et al. Can we have our cake and eat it too? Corporate social responsibility and employees’ eudaimonic well-being and performance. **Business Ethics, Environment and Responsibility**, v. 31, n. 4, p. 1040–1052, 2022.

CARNEVALE, J. B., HUANG, L., PATERSON, T. LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective. **Journal of Business Research**, v. 96, p. 287–296, 2019.

CASEY, E. S. Between Geography and Philosophy: What Does It Mean to Be in the Place-World? **Annals of the Association of American Geographer**, v. 91, p. 683–693, 2001.

CHANCELLOR, J.; LYUBOMIRSKY, S. Humble beginnings: Current trends, state perspectives, and hallmarks of humility. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 7, p. 819–833, 2013.

CHANDLER, J. A. et al. Do the personal attributes of CEOs matter in the IPO pricing process? An examination of charisma and humility. **Strategic Entrepreneurship Journal**, n. October 2019, p. 1–25, 2022.

CHANDLER, J. A. et al. A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. **The Leadership Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 101660, 2023.

CHANG, C. L. HSING; LIN, T. C. The role of organizational culture in the knowledge management process. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 433–455, 2015.

CHEN, H. et al. Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinese traditionality. **Journal of Organizational Change Management**, v. 34, n. 5, p. 1076–1095, 2021a.

CHEN, H. et al. Why is a modest gentleman cruel and ruthless? A study on the dark side effect of humble leadership – from the perspective of low-status compensation theory. **International Journal of Conflict Management**, 2023.

CHEN, L. et al. Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 36, n. 3, p. 272–284, 2021b.

CHINTAKANANDA, K. et al. Leader-Expressed Humility: Development and Validation of Scales Based on a Comprehensive Conceptualization. **Journal of Business Ethics**, 25 set. 2023.

CHIU, T. S.; HUANG, H. J.; HUNG, Y. The Influence of Humility on Leadership: A Chinese and Western Review. **International Conference on Economics, Business and Marketing Management**, v. 29, p. 129–133, 2012.

CLARK, M. C.; PAYNE, R. L. The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*. **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 18, n. 3, p. 205–224, 1997.

CLARK, V. L. P. et al. Mixing Quantitative and Qualitative Approaches An Introduction to Emergent Mixed Methods Research. Em: SHARLENE NAGY HESSE-BIBER;; LEAVY, P. (Eds.). **Handbook of Emergent Methods**. New York–London: The Guilford Press: Book Review., 2009.

COHEN, J. A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 37–46, 2 abr. 1960.

COKE, J. S.; BATSON, C. D.; MCDAVIS, K. Empathic mediation of helping: A two-stage model. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 36, n. 7, p. 752–766, 1978.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. Em: SOUZA, E. M. DE (Ed.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241–272.

COLLINS, J. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 1, p. 66–76, 2001.

COMTE-SPONVILLE, A. **Pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

COMTE-SPONVILLE, A. **A small treatise of the great virtues**. Metropolitan ed. New York:, 2001.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. **Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual**. [s.l.] Odessa, FL: Psychological Assessment Resources., 1992.

COTTE, J.; KISTRUCK, G. 35 Discerning marketers' meanings: depth interviews with sales executives. Em: **Handbook of qualitative research methods in marketing**. p. 465, 2007.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 3rd. ed. Thousand Oaks, CA., 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. ed. [s.l.] Sage Publications., 2011.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications., 2017.

CROSSAN, M.; MAZUTIS, D.; SEIJTS, G. In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making. **Journal of Business Ethics**, v. 113, n. 4, p. 567–581, 2013.

CROSSMAN, J.; DOSHI, V. When not knowing is a virtue: A business ethics perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 131, n. 1, p. 1–8, 2015.

CUENCA, R.; TOMEI, P. A. Alinhamento cultural e comportamentos humildes: um estudo de caso. **E&G Economia e Gestão**, v. 22, n. 61, p. 84–102, 2022.

CUENCA, R.; TOMEI, P. A.; MELLO, S. F. A humildade nas organizações: um estudo bibliométrico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 5, p. 653–674, out. 2022a.

CUENCA, R.; TOMEI, P. A.; MELLO, S. F. How to infuse an organizational culture with humility: A study of humble behaviors and practices. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 42, n. 1, p. 39–58, 15 nov. 2022b.

CUNHA, C. M.; ALMEIDA NETO, O. P. DE;; STACKFLETH, R. Main Psychometric Evaluation Methods of the Validity of Measuring Instruments. **Revista de Atenção à Saúde**, v. 14, n. 47, p. 75–83, 2016.

CUNHA, M. P.; REGO, A. As virtudes nas organizações. **Análise Psicológica**, v. 33, n. 4, p. 349–359, 2015.

DALMAU, T.; DICK, B. **Politics, conflict and culture: concepts for cultural change**. [s.l.] Chapel Hill: Interchange, 1990.

DAVIS, D. E. et al. Relational Spirituality and Forgiveness: Development of the Spiritual Humility Scale (SHS). **Journal of Psychology and Theology**, v. 38, n. 2, p. 91–100, 2010.

DAVIS, D. E. et al. Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. **Journal of Personality Assessment**, v. 93, n. 3, p. 225–234, 2011.

DAVIS, D. E. et al. Development of the Experiences of Humility Scale. **Journal of Psychology and Theology**, v. 45, n. 1, p. 3–16, 2017.

DAVIS, D. E., MCELROY, S. E., RICE, K. G., CHOE, E., WESTBROOK, C., HOOK, J. N., ... WORTHINGTON, E. L., J. Is modesty a subdomain of humility? **The Journal of Positive Psychology**, v. 11, p. 439–446, 2016.

DAVIS, D. E.; WORTHINGTON, E. L.; HOOK, J. N. Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. **Journal of Positive Psychology**, v. 5, n. 4, p. 243–252, 2010.

DE BRUIN, B. Epistemic virtues in business. **Journal of business ethics**, v. 113, n. 4, p. 583–595, 2013.

DE CAMPOS, M. C. T.; MARZIALE, M. H. P.; SANTOS, J. L. F. Cross-cultural adaptation and validation of the world health organization health and work performance questionnaire to brazilian nurses. **Revista da Escola de Enfermagem**, v. 47, n. 6, p. 1338–1344, 2013.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113–127, 2000.

DIANA, I. N. et al. Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 2, p. 545–553, 2021.

DIENER, E. et al. The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71–75, 1985.

DIPROSE, R. **Corporeal Generosity**. New York: University of NY Press, 2002.

DOMAŃSKA-SZARUGA, B. Maturity of risk management culture. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 7, n. 3, p. 2060–2078, 2020.

DORNHEIM, P.; ZARNEKOW, R. Determining cybersecurity culture maturity and deriving verifiable improvement measures. **Information and Computer Security**, 2023.

DOVER, K. J. **Greek popular morality in the time of Plato and Aristotle**. Indianapolis: Hackett Publishing, 1994.

DUTTON, J. E. ; SONENSHEIN, S. Positive organizational scholarship. Em: **Encyclopedia of positive psychology**. Malden, MA: Malden, MA: Blackwell Publishing., 2009.

DWIWARDANI, C.; HILL, P. C.; BOLLINGER, R. A. Virtues Develop from a Secure Base: Attachment and Resilience as Predictors of Humility, Gratitude, and Forgiveness. **Journal of Psychology and Theology**, v. 42, n. 1, p. 83–90, 2014.

EDMONDSON, A. C. Strategies for learning from failure. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 4, p. 48–55, 2011.

EDMONDSON, A. C. Wicked problem solvers. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 6, p. 52–59, 2016.

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007.

EMMONS, R. A. Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. **International Journal for the Psychology of Religion**, v. 10, n. 1, p. 3–26, 2000.

EMMONS, R. A. **Thanks! How the new science of gratitude can make you happy**. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2007.

EMMONS, R. A.; MCCULLOUGH, M. E. Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 2, p. 377–389, 2003.

ERLINGSSON, C.; BRYSEWICZ, P. A hands-on guide to doing content analysis. **African Journal of Emergency Medicine**, v. 7, n. 3, p. 93–99, 2017.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8.ed. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

EVANS, A. M.; KRUEGER, J. I. Bounded Propection in Dilemmas of Trust and Reciprocity. **Review of General Psychology**, v. 20, n. 1, p. 17–28, 2016.

EXLINE, J. J.; GEYER, A. L. Perceptions of Humility: A Preliminary Study. **Self and Identity**, v. 3, n. 2, p. 95–114, 30 abr. 2004.

EXLINE, J. J.; HILL, P. C. Humility: a consistent and robust predictor of generosity. **The Journal of Positive Psychology**, v. 7, n. 3, p. 208–218, 2012.

FIGUEIREDO, S. Interseções entre os valores e a comunicação organizacional. **Organicom**, v. 8, n. 14, p. 206, 2011.

FOSTER, J. D.; BRUNELL, A. Narcissism and romantic relationships. Em: HERMANN A., BRUNELL A., FOSTER, J. (Ed.). **Handbook of trait narcissism**. [s.l.] Cham: Springer, 2018. p. 317–326.

FOSTER, J. D., CAMPBELL, W. K., TWENGE, J. M. Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. **Journal of Research in Personality**, v. 37, p. 469–486, 2003.

FRAGA, A. M. ; et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR.**, 2021.

FREGONEZE, G. B. ; et al. **Metodologia científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

FRIESE, S. **Qualitative data analysis with ATLAS. ti**. [s.l.] Sage., 2019.

FROSTENSON, M. Humility in Business: A Contextual Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 91–102, 2016.

FUSCH, P. I.; NESS, L. R. Are we there yet? Data saturation in qualitative research. **Qualitative Report**, v. 20, n. 9, p. 1408–1416, 2015.

GALBRAITH. The anatomy of power. **Challenge**, v. 26, n. 3, p. 26–33, 1983.

GARCIA, J. Methods and findings in the study of virtues. **Humility. Philosophia**, v. 43, n. 2, p. 325–335, 2015.

GIBBS, G. R. ; **Analyzing qualitative data**. 6<sup>a</sup> ed. [s.l.] Sage, 2018.

GIRITLI, H. et al. The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 2, p. 228–238, 2013.

GLENNIE, J. Openness, democracy and humility: The principles of a new era in development. **Development**, v. 52, n. 3, p. 363–368, 2009.

GOLAFSHANI, N. Understanding and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report Volume**, v. 8, n. 4, p. 597–607, 2003.

GONÇALVES FILHO, A. P.; ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. DE O. A safety culture maturity model for petrochemical companies in Brazil. **Safety Science**, v. 48, n. 5, p. 615–624, 2010.

GONCALVES FILHO, A. P.; WATERSON, P. Maturity models and safety culture: A critical review. **Safety Science**, v. 105, n. February, p. 192–211, 2018.

GOTTMAN, J. **The science of trust: Emotional attunement for couples**. New York: W. W. Norton & Company, 2011.

GOVERS, R.; GO, F.; KUMAR, K. Virtual destination image a new measurement approach. **Annals of Tourism Research**, v. 34, n. 4, p. 977–007, 2007.

GRAAFLAND, J. J. Do Markets Crowd Out Virtues? An Aristotelian Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 1, p. 1–19, 16 jan. 2010.

GREGG, A. P. et al. Everyday conceptions of modesty: A prototype analysis. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 34, n. 7, p. 978–992, 2008.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175–186, 2002.

GUEST, G. et al. Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 20, n. 6, p. 693–708, 2 nov. 2017.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59–82, 2006.

HAIR, JR. J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 8<sup>a</sup> ed. ed. [s.l.] Cengage Learning, EMEA, 2019.

HAMZAGIĆ, E. The importance of the organizational identification in forming organizational perception. **International Review**, n. 3–4, p. 31–38, 2018.

HARE, S. The paradox of moral humility. **American Philosophical Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 235–241, 1996.

HARTOG, D. N. DEN; DICKSON, M. W. Leadership , Culture , and Globalization. Em: **The Nature of Leadership**., 2018, p. 327–353.

HARVEY, J. H.; PAUWELS, B. G. Modesty, humility, character strength, and positive psychology. p. 620–623, 2004.

HASSAN, S. et al. The bright and dark side of humble leadership for project success: A conservation of resources perspective. **Cogent Business and Management**, v. 10, n. 2, 2023.

HE, W.; ZHANG, Z.; GUO, Q. More humility for leaders, less procrastination for employees: the roles of career calling and promotion focus. **Leadership and Organization Development Journal**, p. 120–136, 2023.

HERNEZ-BROOME, GINA, R. J. H. Leadership development: past, present, and future. **Human resource planning**, v. 27, n. 1, 2004.

HOFSTEDE. Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. **Science**, v. 35, p. 286–316, 1990.

HOFSTEDE. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: London, UK: McGraw-Hill., 1991.

HOOK, J. N. et al. Cultural humility: Measuring openness to culturally diverse clients. **Journal of Counseling Psychology**, v. 60, n. 3, p. 353–366, 2013.

HU, J. et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 3, p. 313–323, 2018.

HUBERMAN, A.M.; MILES, M. B. Data analysis and analysis methods. Em: N. DENZIN; Y. LINCOLN (Ed.). **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business**. [s.l.] Sage Publications, Thousand Oaks, CA., 1994.

HUDSON, P. T. W. Safety Management and Safety Culture: the long, hard and winding road. **Occupational Health & Safety Management Systems**, p. 3–32, 2001.

JACK, E. P.; RATURI, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345–357, 2006.

JANKOWSKI, P. J.; SANDAGE, S. J.; HILL, P. C. Differentiation-based models of forgivingness, mental health and social justice commitment: Mediator effects for differentiation of self and humility. **Journal of Positive Psychology**, v. 8, p. 412–424, 2013.

JENNINGS, L. et al. Nine Ethical Values of Master Therapists. **Journal of Mental Health Counseling**, v. 27, n. 1, p. 32–47, 2005.

JESPERSEN, L. et al. Measurement of food safety culture using survey and maturity profiling tools. **Food Control**, v. 66, p. 174–182, 2016.

JOHNSON, B.; CHRISTENSEN, L. **Pesquisa educacional: Planejamento, coleta e avaliação de dados**. 5ª ed. Boston, MA: Pearson., 2010.

JOHNSON, R. B. ;; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p. 14–26, 2004.

JOHNSON, S. M. **Hold me tight: seven conversations for a lifetime of love**. New York: Little, Brown & Co., 2008.

KAEFER, F.; ROPER, J.; SINHA, P. A software-assisted qualitative content analysis of news articles: Example and reflections. **Forum Qualitative Sozialforschung**, v. 16, n. 2, 2015.

KASL, E.; MARSICK, V. J.; DECHANT, K. Teams as Learners: A Research-based Model of Team Learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 33, p. 227–246, 1997.

KAUPP, D. Corporate culture an underestimated intangible asset for the information society. **Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange**, v. 27, 2018.

KELEMEN, T. K. et al. Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. **Journal of Organizational Behavior**, v. 44, n. 2, p. 202–224, 2023.

KENWORTHY, J. B.; JONES, J. The Roles of Group Importance and Anxiety in Predicting Depersonalized Ingroup Trust. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 12, n. 2, p. 227–239, 2009.

KNAFO, A.; ROCCAS, S.; SAGIV, L. The value of values in cross-cultural research: A special issue in honor of shalom schwartz. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 178–185, 2011.

KOFMAN, A.; KANTOR, R.; ADASHI, E. Y. Potential COVID-19 Endgame Scenarios. **JAMA**, v. 326, n. 4, p. 303, 27 jul. 2021.

KOFMAN, F.; SENGE, P. Communities of commitment: the heart of learning organizations. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 5–23, 1993.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. The credibility factor: what followers expect from their leaders. **Management Review**, v. 79, n. 1, p. 29, 1990.

KRAJCSÁK, Z. Making High Committed Workplaces by Strong Organizational Values. **Journal of Human Values**, v. 24, n. 2, p. 127–137, 2018.

KRAUSE, N.; HAYWARD, R. D. Virtues, Practical Wisdom and Psychological Well-Being: A Christian Perspective. **Social Indicators Research**, v. 122, n. 3, p. 735–755, 25 jul. 2015.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction on its methodology**. 2. ed. ed. London: Sage Publications., 2004.

KRUMREI-MANCUSO, E. J. et al. Links between intellectual humility and acquiring knowledge. **Journal of Positive Psychology**, v. 15, n. 2, p. 155–170, 2020.

KRUMREI-MANCUSO, E. J.; ROUSE, S. V. The development and validation of the comprehensive intellectual Humility Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 98, p. 209–221, 2016.

KRUSE, E.; CHANCELLOR, J.; LYUBOMIRSKY, S. State humility: Measurement, conceptual validation, and intrapersonal processes. **Self and Identity**, v. 16, n. 4, p. 399–438, 2017.

KUPFER, J. The moral perspective of humility. **Pacific Philosophical Quarterly**, v. 84, p. 249–269, 2003.

LA TAILLE, Y. Para um estudo psicológico das virtudes morais. **Educação e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 109–121, 2000.

LABOUFF, J. P. et al. Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. **Journal of Positive Psychology**, v. 7, p. 16–29, 2012.

LANDRUM, R. E. Measuring dispositional humility: a first approximation. **Psychol. Rep**, v. 108, p. 217–228, 2011.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. **Confiança nas organizações: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e interorganizacional**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/Elsevier, 2014.

LAWRIE, M.; PARKER, D.; HUDSON, P. Investigating employee perceptions of a framework of safety culture maturity. **Safety Science**, v. 44, n. 3, p. 259–276, 2006.

LEARY, M. R. et al. Cognitive and interpersonal features of intellectual humility. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 43, p. 793–813, 2017.

LEE, K.; ASHTON, M. C. Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. **Multivariate Behavioral Research**, v. 39, n. 329–358, 2004.

LEE, K.; ASHTON, M. C. Psychometric Properties of the HEXACO-100. **Assessment**, v. 25, n. 5, p. 543–556, 2018.

LEHMANN, M. et al. Relationship-Specific (Dyadic) Humility: How Your Humility Predicts My Psychological Safety and Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 108, n. 5, p. 809–825, 2023.

LEMOINE, G. J.; HARTNELL, C. A.; LEROY, H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 148–187, 2019.

LI, R.; WANG, S.; WANG, H. Leader humility and team creativity: The role of team creative efficacy and task interdependence. **Journal of General Management**, v. 47, n. 4, p. 246–258, 2022.

LI, Y. et al. Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance. **International Journal of Conflict Management**, v. 31, n. 3, p. 489–508, 2020.

LIAO, H. Y.; SHAW, K. H.; CHE, Z. Y. You're humble, so I'm not ashamed to ask? The intervening role of supervisor trust and feedback orientation. **Leadership and Organization Development Journal**, 2023.

LIKERT, R. A. A technique for the development of attitude scales. **Educ and Psych Measurement**, v. 12, p. 313, 1952.

LIN, X. et al. Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. **Journal of Business Ethics**, v. 158, n. 4, p. 937–950, 2019.

LINDORFF, M.; JONSON, E. CEO business education and firm financial performance: a case for humility rather than hubris. **Education and Training**, v. 55, p. 461–477, 2013.

LOCKHART, J.; MCKEE, D.; DONNELLY, D. Delivering effective blended learning: managing the dichotomy of humility and hubris in executive education. **Decision Sci. J. Innov. Educ.**, v. 15, n. 1, p. 101–117, 2017.

LOPES, F. et al. Content and Face Validity of the Mackey Childbirth Satisfaction Rating Scale Questionnaire Cross-culturally Adapted to Brazilian Portuguese. **Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetricia**, v. 41, n. 6, p. 371–378, 2019.

MALBAŠIĆ, I.; REY, C.; POTOČAN, V. Balanced organizational values: From theory to practice. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 2, p. 437–446, 2015.

MALDONADO, T.; VERA, D. Humble workplace cultures embrace the honesty, experimentation, and learning that lead to success. **Greater Food Magazine**, 2019.

MALDONADO, T.; VERA, D.; RAMOS, N. How humble is your company culture? And, why does it matter? **Business Horizons**, v. 61, n. 5, p. 745–753, 2018.

MALDONADO, T.; VERA, D.; SPANGLER, W. D. Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. **Business Horizons**, v. 65, n. 2, p. 125–137, 2022.

MALLÉN, F. et al. Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. **Management Decision**, v. 58, n. 5, p. 967–981, 2020.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYO, R. Cognition is a matter of trust: Distrust tunes cognitive processes. **European Review of Social Psychology**, v. 26, p. 283–327, 2015.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt, Austria:, 2014.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis: A step-by-step guide. Qualitative Content Analysis.**, 2021.

MCCLAY, W. M. **Humility: Vice or virtue**. Character: A journal of, 2010.

MCELROY, S. E. et al. Intellectual Humility: Scale Development and Theoretical Elaborations in the Context of Religious Leadership. **Journal of Psychology and Theology**, v. 42, n. 1, p. 19–30, 2014.

MCELROY-HELTZEL, S. E. et al. Embarrassment of riches in the measurement of humility: A critical review of 22 measures. **The Journal of Positive Psychology**, v. 14, n. 3, p. 393–404, 4 maio 2019.

MEAGHER, B. R. et al. Contrasting self-report and consensus ratings of intellectual humility and arrogance. **Journal of Research in Personality**, v. 58, p. 35–45, 2015.

MEANS, J. R. et al. Humility as a psychotherapeutic formulation. **Counselling Psychology Quarterly**, v. 3, n. 2, p. 211–215, 1990.

MELLO, S. F. **Bringing Humility to Global Mobility**. [s.l.] PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2023.

MEMON, S. B., QURESHI, J. A., & JOKHIO, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 39, n. 3, p. 45–54, 2020.

MICHAILOVA, S.; HUTCHINGS, K. National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 383–405, 2006.

MILES, L. The Application of Anglo-American Corporate Practices in Societies Influenced by Confucian Values. **Business and Society Review**, v. 111, n. 3, p. 305–321, 2006.

MOREIRA, F. G. P.; RAMOS, A. L. F.; FONSECA, K. R. C. Safety culture maturity in a civil engineering academic laboratory. **Safety Science**, v. 134, n. October 2020, p. 105076, 2021.

MORIN, E. M. L'Apprentissage: Apprendre à Apprendre. Em: MORIN, E. M. (Ed.). **Psychologies au Travail**. Montrea. CA: Gaëtan Morin Editeur, 1996.

MORRIS, J. A.; BROTHERIDGE, C. M.; URBANSKI, J. C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. **Human Relations**, v. 58, n. 10, p. 1323–1350, 2005.

MOST, F.; CONEJO, F. J.; CUNNINGHAM, L. F. Bridging past and present entrepreneurial marketing research: A co-citation and bibliographic coupling analysis. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, p. 229–251, 2018.

MURRAY, A. **Humility: the journey toward holiness**. [s.l.] Bethany House., 2001.

NASEER, S.; et al. Understanding how leaders' humility promotes followers' emotions and ethical behaviors: Workplace spirituality as a mediator. **The Journal of Positive Psychology**, v. 15, p. 407–419, 2020.

NEUHAUS, C.;; DANIEL, H. D. Data sources for performing citation analysis: an overview. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 2, p. 193–210, 2008.

NEWSTEAD T.; et al. What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. **Academic Management Perspective**, v. 32, n. 4, p. 443–457, 2018.

NGUYEN, D. T. N. et al. Leader Humility and Knowledge Sharing Intention: A Serial Mediation Model. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. December, p. 1–12, 2020.

NIELSEN, R.; MARRONE, J. A. Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 4, p. 805–824, 2018.

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 and Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 33–43, 2010.

NORCROSS, M. A. **Developing a measure for humble team culture and exploring its impact on performance**. [s.l.] Benedictine University., 2018.

OC, B. et al. Leader humility in Singapore. **Leadership Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 68–80, 2015.

OC, B. Contextual leadership : A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 218–235, 2018.

ORSMOND, P.; MERRY, S. The importance of self-assessment in students' use of tutors' feedback: A qualitative study of high and non-high achieving biology undergraduates. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 38, n. 6, p. 737–753, 2013.

OSBORNE, J. W.; COSTELLO, A. B.; KELLOW, J. T. **Best Practices in Exploratory Factor Analysis.**, 2011.

OU, A. Y. et al. Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. **Administrative Science Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 34–72, 2014.

OU, A. Y. et al. When can humble top executives retain middle managers? the moderating role of top management team faultlines. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 5, p. 1915–1931, 2017.

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. 44, n. 3, p. 1147–1173, 2018.

OWENS, B. P. et al. The impact of leader moral humility on follower moral self-efficacy and behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 104, n. 1, p. 146–163, jan. 2019.

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.; 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.; WALLACE, A. S.;; WALDMAN, D. A. Leader narcissism and follower outcomes. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1203–1213, 2015.

OWENS; JOHNSON, M. D.;; MITCHELL, T. R. Expressed humility in organization. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1517–1538, 2013.

OWENS, B. P.; ROWATT, W. C.; WILKINS, A. L. Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations. Em: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. (Eds.). **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**. [s.l.] Oxford University Press, 2011. p. 260–272.

PARK, N.; PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. Strengths of character and well-being. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 23, p. 603–619, 2004.

PARKER, D.; LAWRIE, M.; HUDSON, P. A framework for understanding the development of organisational safety culture. **Safety Science**, v. 44, n. 6, p. 551–562, 2006.

PATERSON, T. A. et al. Aspiring to be an entrepreneur while on paid employment: A moderated mediation model of entrepreneur identity aspiration. **Journal of Business Research**, v. 161, n. February, p. 113836, 2023.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice**. [s.l.] Sage Publications., 2014.

PENG, A. C. et al. Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 27, n. 4, p. 329–339, 2020.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View. **Asia Pacific Journal of Management**, n. 19, p. 251–267, 2002.

PETER, J. P. Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 133, 1981.

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

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.

PITT, E.; NORTON, L. Now that's the feedback I want! Students' reaction to feedback on graded work and what they do with it. **Assessment and Evaluation in Higher Education**, v. 41, p. 499–516, 2016.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PÖTSCHKE, I. Supplementing Q-method with narratives: Contextualizing CEOs' values for family firms. **Journal of Management & Organization**, v. 27, n. 2, p. 270–294, 2021.

PRAYAG, G. Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. **Tourism Management Perspectives**, v. 25, n. October 2017, p. 133–135, 2018.

QIN, X. et al. Humility Harmonized? Exploring Whether and How Leader and Employee Humility (In)Congruence Influences Employee Citizenship and Deviance Behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 170, n. 1, p. 147–165, 2021.

QUIROS, A. E. **The development, construct validity, and clinical utility of the Healthy Humility Inventory**. 2006. Tese de Doutorado. Texas A & M University.

RASKIN, R.; TERRY, H. A principal-components analysis of the Narcissistic 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. et al. How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model. **Leadership Quarterly**, v. 28, n. 5, p. 639–658, 2017.

REGO, A. et al. Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1009–1033, 2019.

REGO, A. et al. Leader-Expressed Humility Predicting Team Psychological Safety: A Personality Dynamics Lens. **Journal of Business Ethics**, v. 174, n. 3, p. 669–686, 2021.

REGO, A. et al. Employees' Improvisational Behavior: Exploring the Role of Leader Grit and Humility. **Human Performance**, v. 35, n. 2, p. 113–138, 2022.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SIMPSON, A. V. The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 1, p. 205–218, 2018.

RICHARDS, N. **Humility**. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1992.

RIDGE, J. W.; INGRAM, A. Modesty in the top management team: Investor reaction and performance implications. **Journal of Management**, v. 20, n. 10, p. 1–24, 2014.

ROBERTS, R. C. ; CLEVELAND, W. S. Humility from a philosophical point of view. Em: **Handbook of humility: theory, research, application**. New York, NY: Routledge, 2017. p. 33–46.

ROCHA, R. et al. Framework for the assessment of the safety culture in the oil and gas industry. **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, p. 1–14, 11 dez. 2023.

ROE, R. A. Industrial, work and organizational psychology in Europe. Em: ANDERSON, C. VISWESVARAN, H. K. SINANGIL, & D. S. O. (Ed.). **The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Managerial psychology and organizational approaches**. 2nd. ed. London: Sage, 2018. p. 46–75.

ROSENBERG, M. **Rosenberg Self-Esteem Scale (RSES)**. [s.l.] [Database record]. APA PsycTests., 1965.

ROWATT, W. C. et al. Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. **Journal of Positive Psychology**, v. 1, n. 4, p. 198–211, 2006.

ROWATT, W. C.; OTTENBREIT, A.; NESSELROADE, JR., K. P., CUNNINGHAM, P. A. On being holier- -than-thou or humbler-than-thee: A social-psychological perspective on religiousness and humility. **Journal for the Scientific Study of Religion**, v. 41, n. 2, p. 227–237, 2002.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31–39, 2004.

RUBERTON, P. M.; KRUSE, E.; LYUBOMIRSKY, S. Boosting state humility via gratitude, self-affirmation, and awe: Theoretical and empirical perspectives. Em: E. L. WORTHINGTON, JR., D. D. AND J. N. H. (Ed.). **Handbook of humility: Theory, Research, and Applications**. New York: Routledge, 2017. p. 260–273.

SADLER, B. On common sense and other virtues in environmental impact assessment. **Impact Assessment & Project Appraisal**, v. 24, n. 1, p. 18–20, 2006.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd edition)**. [s.l.] Sage, 2021.

SAMUELSON, P. L. et al. Implicit theories of intellectual virtues and vices: A focus on intellectual humility. **The Journal of Positive Psychology**, v. 10, p. 389–406, 2015.

SANDAGE, S. J. An ego-humility model of forgiveness. **Marriage and Family: a christian journal**, v. 2, n. 3, p. 259–276, 1999.

SANDAGE, S. J.; HILL, P. C. The virtues of positive psychology: the rapprochement and challenges of an affirmative postmodern perspective. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 31, p. 241–260, 2001.

SANDELOWSKI, M. Focus on research methods: Whatever happened to qualitative description? **Research in Nursing and Health**, v. 23, n. 4, p. 334–340, 2000.

SCHEIER, M.; CARVER, C.; BRIDGES, M. Distinguishing Optimism From Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-Mastery, and Self-Esteem): A Reevaluation of the Life Orientation Test. **Journal of personality and social psychology**, v. 67, p. 1063–1078, 1995.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. **Organizational dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13–28, 1983.

SCHEIN, E. H. How Culture Forms, Develops and Changes. Em: KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (Eds.). **Gaining Control of the Corporate Culture**. p. 17–43, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

SCHEIN, E. H. **Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling**. [s.l.] Berrett-Koehler Publishers, 2013.

SCHEIN, E. H. Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 1–19, 2015.

SCHEIN, E. H. **Humble consulting: how to provide real help faster**. [s.l.] Berrett-Koehler Publishers., 2016.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN P. A. **Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust**. [s.l.] Berrett-Koehler Publishers., 2018.

SCHEUER, C. L. et al. Is competence without humility wasted in building the trust necessary for knowledge transfer in younger/older worker dyads? **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 11, p. 231–252, 2023.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. Climate strength: a new direction for climate research. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 220–229, 2002.

SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 344–354, 2007.

SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., BOBIK, C., COSTON, T. D., GREESON, C., JEDLICKA, C., RHODES, E., WENDORF, G. Emotional intelligence and interpersonal relations. **Journal of Social Psychology**, v. 141, p. 523–536, 2001.

SEDIKIDES, C.; GREGG, A. P.; HART, C. M. The importance of being modest. Em: SEDIKIDES C., SPENCER, S. J. (Ed.). **The self**. New York, NY: Psychology Press, 2007. p. 163–184.

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research**. New York, NY: Teachers college press, 2006.

SERGIU, G. Developing the organizational culture. **Revista de Management Comparat Internațional**, v. 16, n. 1, p. 137–143, 2015.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821–1835, 2006.

SIMPSON, J. A. Foundations of interpersonal trust. Em: KRUGLANSKI, A. W., HIGGINS, E. T. (Ed.). **Social psychology: Handbook of basic principles**. 2nd. ed. New York, NY: Guilford Press, 2007. p. 587–607.

SINEK, S. **Líderes se servem por último – como construir equipes seguras e confiantes**. São Paulo: Ed. Alta Books, 2019.

SIQUEIRA, F., FREITAS, L. Desenvolvimento das relações entre humildade e gratidão na infância. **Estudos e pesquisas em psicologia**, v. 16, n. 3, p. 854–872, 2018.

SIUTA, D. et al. Methodology for the Determination of a Process Safety Culture Index and Safety Culture Maturity Level in Industries. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 5, p. 2668, 25 fev. 2022.

SPAGNOLI, P.; JACXSENS, L.; VLERICK, P. Towards a food safety culture improvement roadmap: diagnosis and gap analysis through a conceptual framework as the first steps. **Food Control**, v. 145, n. June 2022, p. 109398, 2023.

SPAGNOLI, P.; VLERICK, P.; JACXSENS, L. Food safety culture maturity and its relation to company and employee characteristics. **Heliyon**, v. 9, n. 11, p. e21561, 2023.

STEIBER, A.; ALÃNGE, S. The Silicon Valley Model. Em: **The Silicon Valley Model**. [s.l.] Springer: Cham, 2016. p. 143–155.

STEPHENS, J. P. et al. Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 49, n. 1, p. 13–41, 2013.

SWAIN, J.; KORENMAN, L. In their humble opinion: How expressions of humility affect superiors' assessments of leadership potential in the US Army. **Military Psychology**, v. 30, n. 6, p. 507–527, 2018.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. spe, p. 7–15, 2007.

TANGNEY, J. P. ; Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 19, n. 1, p. 70–82, 2000.

TANGNEY, J. P. ; STUEWIG, J. ;; MASHEK, D. J. Moral emotions and moral behavior. **Annual review of psychology**, v. 58, p. 345, 2007.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. Putting the human back in “human research methodology”: The researcher in mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 4, n. 4, p. 271–277, 2010.

TAYLOR, E. J.; ELLIS, M. V. Supervisee Nondisclosure: Does Relational Humility Matter? **Counseling Psychologist**, p. 1–24, 2023.

TEDDLIE, C.; ABBAS, T. **Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences**. London: Sage publications, 2009.

TEMPLETON, J. M. **Worldwide laws of life**. Philadelphia, PA: Templeton Foundation Press., 1997.

TERVALON, M.; MURRAY-GARCÍA, J. Cultural humility versus cultural competence: a critical distinction in defining physician training outcomes in multicultural education. **Journal of Health Care for the Poor and Underserved**, v. 9, n. 2, p. 117–125, 1998.

THIELMANN, I.; HILBIG, B. E. Trust: An integrative review from a person-situation perspective. **Review of General Psychology**, v. 19, p. 249–277, 2015.

THOMPSON, B. **Exploratory and confirmatory factor analysis: understanding concepts and applications**. Washington, DC: American Psychological Association, 2004.

TOMEI, P. A.; CUENCA, R.; MELLO, S. F. **Humildade nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Puc-Rio, 2022.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. Análise Do Alinhamento Cultural De Uma Organização: Um Estudo De Caso Da Arfco. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 15, n. 2, p. 382–409, 2014.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M. Food Safety Culture Maturity Index [FSCMI]: Presentation and Validation. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 19–39, 2019.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora: guia prático para seleção de empreendedores**. [s.l.] Office Book Editora, 2008.

TRAN, S. K. GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 2, n. 1, p. 1–14, 2017.

TRICE, H. M. et al. Cultural Leadership in Organizations. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p. 149–169, 1991.

TUNAROSA, A.; GLYNN, M. A. Strategies of Integration in Mixed Methods Research: Insights Using Relational Algorithms. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 2, p. 224–242, 2017.

TWENGE, J. M. **Generation me: why today's young americans are more confident, assertive, entitled – And more miserable than ever before**. New York: Free Press, 2006.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, W. K. **The narcissism epidemic: living in the age of entitlement**. New York: Free Press, 2009.

TZAFRIR, S. S.; HAREL, G. H. Trust-ME: A scale for measuring manager employee trustworthiness. **Academy of Management. Mississippi State**, v. 45, n. 4, 2002.

UPADHYAY, S.; SINGH, P. Linking leader humility, reverse mentoring and subordinate turnover intentions: empirical evidence from the Indian information technology industry. **International Journal of Organizational Analysis**, 2023.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228–1261, 2011.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

VERA, D.; CROSSAN, M. M. Character-enabled improvisation and the new normal : A paradox perspective. n. 2021, 2022.

VERA, D.; RODRIGUEZ-LOPEZ, A. Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4 SPEC.ISS., p. 393–408, 2004.

WALLACE; CHIU;; OWENS; Organizational Humility and the Better Functioning Business Nonprofit and Religious Organizations. Em: EVERETT L. WORTHINGTON, DON E. DAVIS, J. N. H. (Ed.). **Handbook of Humility, Theory, Research, and Applications**. [s.l.] Routledge, 2016. p. 366.

WANG, J.; ZHANG, Z.; JIA, M. Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 1, p. 5–31, 2017.

WANG, L. et al. Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 9, p. 1019–1038, 2018.

WANG, X.; LI, H.; YIN, H. Antecedents and Consequences of Creativity in Teams: When and How Leader Humility Promotes Performance via Team Creativity. **Journal of Creative Behavior**, v. 54, n. 4, p. 843–856, 2020.

WARREN, M. A.; SCHWAM, A. So you think you are an ally? Effects of (in)congruence between men's self-perceptions and women's perceptions of men's values and allyship on women's inclusion and vitality. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 96, n. 1, p. 119–143, 2023.

WASEEM, M.; IQBAL, S.; KHAN, K. Effect of humble leadership on project success: the mediating role of team engagement and the moderating role of organizational culture. **Journal of Facilities Management**, 4 jul. 2023.

WATSON, D.; CLARK, L. A. Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. **Psychological Bulletin**, v. 96, n. 3, p. 465–490, 1984.

WEIDMAN, A. C.; CHENG, J. T.; TRACY, J. L. The psychological structure of humility. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 114, n. 1, p. 153–178, jan. 2018.

WENDLER, R. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. **Information and Software Technology**, v. 54, n. 12, p. 1317–1339, 2012.

WILLIAMS, B.; ONSMAN, A.; BROWN, T. Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. **Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC)**, v. 8, n. 3, p. 1–13, 2010.

WIRZBA, N. The touch of humility: An invitation to creatureliness. **Modern Theology**, v. 24, n. 2, p. 225–244, 2008.

WOOD, A. M. et al. The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization, and the development of the Authenticity Scale. **Journal of counseling psychology**, v. 55, p. 385–399, 2008.

WORTHINGTON, E. L., JR.; DAVIS, D. E.;; HOOK, J. N. **Handbook of humility: Theory, research, and applications**. New York: Routledge., 2017.

WOZNYJ, H. M.; STEWART, O. J.; BECK, T. E. Stronger together: Building nonprofit resilience through a network with a shared Mission and organizational humility. **Nonprofit Management and Leadership**, n. May, p. 1–23, 2023.

WRIGHT, J. C. et al. The psychological significance of humility. **Journal of Positive Psychology**, v. 12, n. 1, p. 3–12, 2017.

WRIGHT, J. C. et al. Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. **Self and Identity**, v. 17, n. 1, p. 92–125, 2018.

WRIGHT, T. A.; GOODSTEIN, J. Character is not dead in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 928–958, 2007.

XENIKOU, A.;; FURNHAM, A. Leadership and organizational culture. Em: **Handbook of Research Methods for Organisational Culture**. [s.l.] Limited, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. p. 23–38.

XIA, T.;; LIU, X. Cultural values and innovation: the mediating role of entrepreneurial learning capacit. **Journal of International Management**, v. 27, n. 1, p. 100812, 2021.

YANG, J.; ZHANG, W.; CHEN, X. Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. AUG, p. 1–12, 2019.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. 5. ed. London: Sage Publications., 2009.

YIN, R. K. Validity and generalization in future case study evaluations. **Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 321–332, 2013.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8th. ed. [s.l.] Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall., 2013.

ZANDER, L.; JONSEN, K.; MOCKAITIS, A. I. Leveraging Values in Global Organizations: Premises, Paradoxes and Progress. **Management International Review**, v. 56, n. 2, p. 149–169, 2016.

ZAPATA, C. P.; HAYES-JONES, L. C. The consequences of humility for leaders: A double-edged sword. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 152, p. 47–63, maio 2019.

ZAWODNIAK, R. The ability to say “I don’t know”. **Power Engineerin**, v. 114, n. 9, p. 8, 2010.

ZHANG H. et al. CEO humility, narcissism, and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n. 5, p. 585–604, 2017.

ZHENG, J. et al. Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 4, p. 888–918, 2019.

ZHONG, J. et al. Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 41, n. 1, p. 19–36, 2020.

ZHOU, J.; BU, M.; JIA, L. Leader humility and inter-firm collaboration: the moderating role of firm status and environmental uncertainty. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 43, n. 6, p. 953–977, 2022.

ZHU, Y.; ZHANG, S.; SHEN, Y. Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. **Frontiers in Psychology**, v. 10, n. APR, p. 1–9, 2019.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429–472, 2015.

# Apêndice 1

## Validação de Face

### A Internalização da Humildade nas Organizações: Proposição e Validação de um Modelo de Maturidade da Cultura de Humildade Organizacional (MCH) VALIDADE DE FACE – Validade aparente

Segundo Bryman e Bell (2015), a **Validade de face** é o grau com que as medidas apresentadas aparentemente medem o conteúdo de um conceito em questão, aferindo o que se propuseram a medir e operando em uma dinâmica intuitiva. Neste sentido, é gentilmente solicitado a você, como parte integrante das etapas estabelecidas no procedimento metodológico do projeto em questão, que atue como juiz na validação aparente de uma gama de significados associados à temática pesquisada, aferindo se as medidas apresentadas parecem refletir o conceito em causa.

Instruções para validação: você se deparará com duas listas. A **Lista A** descreve os significados de 11 dimensões associadas à temática da humildade. A **Lista B** apresenta 44 medidas na forma de indicadores e variáveis. Pede-se que você associe 4 medidas da **Lista B** a cada um dos 11 significados detalhados na **Lista A**, de forma que cada significado de dimensão (ordenado por letras de A até K) esteja obrigatoriamente conectado a 4 medidas (indicadores e variáveis) da **Lista B**. Por exemplo, se você avalia que as medidas 1, 10, 15 e 35 devam se associar à dimensão A, a partir de seu significado, basta digitar na coluna #, da **Lista A**, os números 1,10,15 e 35.

Adicionalmente, é gentilmente solicitado que, no caso de julgar que há oportunidade de um ajuste na redação de qualquer uma das 44 variáveis, de forma a melhorar a compreensão da afirmação descrita, fique à vontade para alguma sugestão.

#### LISTA A – Significados

DIMENSÕES	SIGNIFICADOS	#
A	As organizações possuem uma consciência precisa na avaliação de seus pontos fortes e não subestimam suas fraquezas perante o ambiente de negócios. Há uma objetividade nas suas avaliações de desempenho, minimizando vieses tendenciosos e evitando desvios de rigor ou complacência, com um estímulo à autorregulação e temperança. As próprias aferições de suas realizações são moderadas, equilibradas, e balanceadas, sem superestimar nem subestimar, de forma a não abrir espaço para visões egocêntricas ou individualistas perante o ambiente organizacional.	
B	Os membros das organizações são conscientes sobre suas limitações, expondo sem receios dos julgamentos de outros as suas próprias imperfeições e lacunas do conhecimento, sendo que a exposição autêntica e sem medo de suas limitações é vista como uma força e não uma fraqueza, uma vez que favorece a cooperação e o compartilhamento de informações. A vulnerabilidade dos membros é manifestada à medida que assumem a responsabilidade por suas ações ou escolhas, sem culpar os outros, com impacto na redução das inquietações e inseguranças cotidianas.	
C	As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa, consciente e perseverante, de captar as ideias e os sentimentos do outro, em uma disposição altruísta para ajudar, uma vez que há uma clara preocupação em se respeitar o valor do outro, reconhecendo seus direitos. As situações de conflitos organizacionais transcorrem sem	

	acumular mágoas ou ressentimentos entre as partes, facilitando sentimentos positivos entre todos, pois há uma atitude de se compreender melhor as percepções e sentimentos dos outros, bem como suas distintas posições.	
<b>D</b>	As organizações criam e implementam programas corporativos que destacam as realizações de seus membros, enquanto que a liderança valoriza no dia a dia as contribuições únicas de seus funcionários. Os sucessos dos membros que alcançam bons resultados são compartilhados e sinceramente celebrados por meio de cerimônias de premiação. Há um incentivo ao relato dos feitos extraordinários individuais e seu efeito no sucesso das equipes e no desempenho da organização, que é ávida e generosa com os elogios.	
<b>E</b>	Os membros das organizações possuem uma visão positiva dos outros à medida que percebem os pontos fortes dos outros e demonstram apreço pela contribuição única de terceiros. A liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua motivação para um propósito maior, renunciando a atitudes exibicionistas ou ostensivas que possam reforçar seu <i>status</i> pessoal, em benefício de uma orientação para servir os outros mais que a si mesmo, em um desejo genuíno de colaborar com a equipe.	
<b>F</b>	Os membros das organizações possuem uma crença positiva que seu colega não agirá de maneira oportunista e prejudicial, criando uma atmosfera de credibilidade e lealdade à medida que as relações interpessoais são pautadas por comportamentos estruturados e procedimentos sistemáticos e consistentes, fortalecidos por promessas e compromissos cumpridos. Nas interações cotidianas os membros se sentem seguros e protegidos, assumindo os riscos inerentes a estas interações, do mesmo modo que se dedicam com boa vontade às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento.	
<b>G</b>	Os membros das organizações possuem um desejo de aprender com novas ideias ou conhecimentos, tanto de fontes internas quanto de fontes externas (stakeholders), e também uma vontade de crescer, manifestando curiosidade, disposição e abertura para o aprendizado. Há uma capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada e integrada de modo a facilitar a aprendizagem em grupo. As organizações favorecem o conhecimento compartilhado à medida que promovem a associação entre ações passadas, a efetividade dessas ações e as ações futuras.	
<b>H</b>	As organizações estabelecem políticas formais de <i>feedback</i> interno indicando roteiros e frequências de execução desta prática, incentivando um <i>feedback</i> realista, espontâneo e gratuito. Os membros das organizações buscam voluntariamente o <i>feedback</i> junto a várias fontes, mesmo que seja crítico, apreciando tanto o <i>feedback</i> associado aos comportamentos positivos quanto a aprimorar, além de utilizarem a devolutiva recebida para corrigir ou ajustar suas práticas.	
<b>I</b>	As organizações são tolerantes com os erros derivados de novas experiências, aprimoramentos, invenções, criações e disrupções, em benefício da criatividade e da inovação, à medida que esses erros estimulam os seus membros a saírem da zona de conforto. Há espaço para o erro dito inteligente, que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar, uma vez que esses erros são imprescindíveis para o aprendizado e inovação, que é estimulada por uma atmosfera de segurança psicológica em que os membros não têm medo de errar, já que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.	
<b>J</b>	Os membros das organizações possuem uma disposição autêntica para a comunicação verdadeira e transparente à medida que se interessam pelas trocas de informações exatas, e adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados. As	

	organizações criam múltiplos canais de comunicação, estimulam seu uso e a participação aberta dos membros, além de utilizarem intensamente a própria comunicação para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.	
<b>K</b>	As organizações adotam comportamentos exemplares modelados pela gratidão, generosidade, honestidade e modéstia, tanto nas ações e decisões da liderança, quanto nas práticas cotidianas de seus membros. As interações são pautadas por atitudes espontâneas de agradecimento por uma ajuda recebida, de oferecimento de algo sem a garantia de retribuição, de cooperação ao invés da exploração e ainda por uma visão moderada que os membros possuem de si mesmos, reforçando os laços de solidariedade presentes nas organizações.	

**LISTA B**

#	INDICADORES	VARIÁVEIS
1	Transparência	Os membros de minha organização possuem uma disposição para se comunicarem de forma transparente.
2	Política corporativa	A minha organização incentiva uma política formal de <i>feedback</i> interno.
3	Assunção de responsabilidade	Os membros de minha organização assumem as consequências de suas ações, sem culpar os outros.
4	Segurança psicológica	Na minha organização há uma segurança psicológica que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.
5	Avaliação precisa	Minha organização tem uma consciência precisa de seus pontos fortes e fraquezas de negócios.
6	Benevolência	Na minha organização os membros se engajam com boa vontade nas relações interpessoais.
7	Desejo	Os membros de minha organização possuem um desejo de aprender com novas ideias ou conhecimentos.
8	Modéstia	Nas interações cotidianas, os membros de minha organização não se gabam de seus feitos à medida que possuem uma visão moderada de si mesmos.
9	Objetividade.	A minha organização é objetiva nas suas avaliações de desempenho, sem ser tendenciosa.
10	Honestidade	Os membros da minha organização cooperam com terceiros, mesmo quando podem explorá-los sem sofrer retaliação.
11	Atitude voluntária	Os membros de minha organização buscam voluntariamente o <i>feedback</i> de várias fontes.
12	Erro inteligente	Na minha organização tolera-se o erro inteligente: que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar.
13	Escuta ativa	As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa consciente de captar os sentimentos do outro.
14	Valorização individual	Na minha organização se incentiva o relato das contribuições individuais que têm impacto no sucesso das equipes.
15	Curiosidade	Os membros de minha organização são curiosos em novas ideias.
16	Generosidade	Na minha organização os membros preocupam-se em oferecer espontaneamente algo ao outro sem a garantia de retribuição.
17	Receptividade	Os membros de minha organização apreciam <i>feedbacks</i> com relação aos comportamentos tanto positivos quanto a aprimorar.
18	Papel do exemplo	Os membros de minha organização adotam uma comunicação verbal alinhada com os exemplos que reforçam os comportamentos desejados.
19	Autenticidade	Na minha organização a exposição autêntica das limitações dos membros é vista como uma força e não uma fraqueza.

20	Visão positiva do outro	Os membros da minha organização manifestam uma visão positiva dos colegas ao perceberem seus pontos fortes ou contribuições.
21	Reciprocidade	Na minha organização os membros assumem o risco das relações interpessoais pois confiam nos outros.
22	Gratidão	Na minha organização os membros agradecem espontaneamente uma ajuda recebida.
23	Motivação maior	Na minha organização, a liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua motivação para um propósito maior.
24	Rituais	Na minha organização o sucesso dos membros que alcançam bons resultados é celebrado com cerimônias de premiação.
25	Redirecionamento	Os membros de minha organização utilizam o <i>feedback</i> recebido para corrigir suas práticas.
26	Medo	Os membros da minha organização expõem suas próprias imperfeições ou lacunas de conhecimento sem medo do julgamento de outros.
27	Altruísmo	Os membros de minha organização mostram-se disponíveis para ajudar o outro.
28	Elogio	A liderança de minha organização elogia no dia a dia as contribuições dos membros.
29	Lealdade	Os membros de minha organização honram os seus compromissos com retidão.
30	Oportunidade	Na minha organização os fracassos diante de um processo inovador são vistos como oportunidade de retirada de seus membros da zona de conforto.
31	Preocupação com o outro	Na minha organização há preocupação em se respeitar o valor do outro.
32	Soberba	Na minha organização a liderança <b>renuncia</b> as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal.
33	Diálogo em grupo	Na minha organização a aprendizagem em grupo é favorecida pela capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada.
34	Participação	A minha organização estimula a comunicação aberta em todas as direções.
35	Autoconsciência	Os membros da minha organização são conscientes sobre suas limitações.
36	Compartilhamento	A minha organização favorece o conhecimento compartilhado: associações entre ações passadas, a efetividade dessas ações e ações futuras.
37	Programa corporativo	A minha organização promove programas que destacam as realizações de seus membros.
38	Credibilidade	Na minha organização os membros não agem de maneira oportunista.
39	Difusão	Na minha organização a comunicação é intensamente utilizada para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.
40	Moderação	Minha organização tem uma visão moderada de suas realizações, sem superestimar nem subestimar.
41	Orientação para servir	A liderança de minha organização apresenta um desejo genuíno de colaborar com a equipe.
42	Compreensão do outro	Nas situações de conflito adota-se uma atitude de se compreender melhor os sentimentos dos outros, bem como suas distintas posições.
43	Visão egocêntrica	Na minha organização <b>não</b> se aceita uma visão egocêntrica diante do ambiente organizacional.
44	Tolerância ao erro	Na minha organização a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação.

## Apêndice 2

### Instrumento *Survey*

Olá, você está recebendo uma lista com 44 afirmações. Avalie criteriosamente cada uma delas levando em consideração a sua percepção diante de sua organização. Para cada afirmação assinale com uma caneta um único número que melhor se encaixe com sua percepção (1 = discordo totalmente da afirmação; 2 = discordo; 3 = nem discordo e nem concordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente com a afirmação. Concentre-se exclusivamente nesta atividade e deixe fluir suas reflexões. Agradeço sua paciência e dedicação.

#	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Minha organização tem uma avaliação precisa de seus pontos fortes e fraquezas de negócios.					
2	Na minha organização os membros se engajam com boa vontade nas relações interpessoais.					
3	Na minha organização há preocupação em se respeitar o valor do outro.					
4	Minha organização tem uma visão moderada de suas realizações, sem superestimar nem subestimar.					
5	Na minha organização os membros não agem de maneira oportunista.					
6	A minha organização incentiva uma política formal de <i>feedback</i> interno.					
7	Na minha organização compreende-se que a tolerância ao erro favorece a criatividade ou a inovação.					
8	A minha organização estimula a comunicação aberta em todas as direções.					
9	Na minha organização os membros agradecem espontaneamente uma ajuda recebida.					
10	A minha organização é objetiva nas avaliações de seu próprio desempenho, sem ser tendenciosa.					
11	A minha organização promove programas que destacam as realizações de seus membros.					
12	Na minha organização os membros assumem o risco inerente às relações interpessoais.					
13	Na minha organização uma filosofia egocêntrica perante o seu ambiente externo não é aceita.					
14	A liderança de minha organização apresenta um desejo genuíno de colaborar com a equipe.					
15	A liderança de minha organização elogia no dia a dia as contribuições dos membros.					
16	Os membros de minha organização possuem um desejo de aprender com novos conhecimentos.					
17	Os membros de minha organização buscam voluntariamente o <i>feedback</i> de várias fontes.					
18	Os membros de minha organização assumem as consequências de suas ações, sem culpar os outros.					
19	Os membros de minha organização mostram-se disponíveis para ajudar o outro.					
20	Os membros de minha organização são curiosos em novas ideias.					
21	Os membros de minha organização utilizam o <i>feedback</i> recebido para corrigir suas práticas.					
22	Os membros da minha organização são conscientes sobre suas limitações.					
23	Os membros de minha organização honram os seus compromissos.					
24	Os membros da minha organização manifestam uma visão positiva dos colegas ao perceberem seus pontos fortes ou contribuições.					

25	Os membros de minha organização possuem uma disposição para se comunicarem de forma transparente.					
26	Os membros da minha organização cooperam com os outros, mesmo quando tem a possibilidade de explorá-los sem sofrer retaliação.					
27	Os membros da minha organização expõem suas próprias imperfeições ou lacunas de conhecimento sem medo do julgamento de outros.					
28	Os membros de minha organização apreciam <i>feedbacks</i> com relação aos comportamentos tanto positivos quanto a aprimorar.					
29	Os membros de minha organização adotam uma comunicação verbal alinhada com os comportamentos desejados pela organização.					
30	Na minha organização o sucesso dos membros que alcançam bons resultados é celebrado com cerimônias de premiação.					
31	Na minha organização tolera-se o erro inteligente: que nasce a partir da exploração voluntária de novas formas de se pensar e atuar.					
32	Na minha organização a aprendizagem em grupo é favorecida pela capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada.					
33	Na minha organização a exposição autêntica das limitações dos membros é vista como uma força e não uma fraqueza.					
<b>#</b>	<b>Afirmção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
34	Na minha organização a comunicação é intensamente utilizada para alinhar os valores declarados com as práticas e comportamentos desejados.					
35	Na minha organização os fracassos diante de um processo inovador são vistos como oportunidade de retirada de seus membros da zona de conforto.					
36	Na minha organização a liderança renuncia as atitudes exibicionistas ou ostensivas que reforcem o <i>status</i> pessoal.					
37	A minha organização favorece o conhecimento compartilhado, promovendo associações entre ações passadas, sua efetividade e ações futuras.					
38	Na minha organização se incentiva o relato das contribuições individuais que têm impacto no sucesso das equipes.					
39	Na minha organização os membros preocupam-se em oferecer espontaneamente algo ao outro sem a garantia de retribuição.					
40	Na minha organização há uma segurança psicológica que o erro derivado de um processo de criação ou experimentação não será punido.					
41	Na minha organização, a liderança é menos focada em si mesmo, transcendendo sua própria motivação para um propósito maior.					
42	Nas situações de conflito adota-se uma atitude de se compreender melhor as diferentes posições dos outros.					
43	As interações cotidianas são caracterizadas pela tentativa consciente de entender os sentimentos do outro.					
44	Nas interações cotidianas, os membros de minha organização não se gabam de seus feitos à medida que possuem uma percepção moderada de si mesmos.					

## Apêndice 3

### **Comunicado com o roteiro de entrevista estruturado para validação de conteúdo.**

Olá. Muito obrigado pelo seu valioso tempo para colaborar em nosso projeto de pesquisa de doutorado na Puc-Rio sobre o tema da cultura da humildade nas organizações.

Pesquisar cultura organizacional implica em compreender um conjunto de valores compartilhados que produzem normas de comportamento substancialmente aceitos e praticados no cotidiano de uma organização. A humildade exemplifica um valor cultural.

A humildade é um tema pouco explorado no campo da gestão e dos negócios, apesar de sua importância para o aumento do desempenho organizacional e de ser um contraponto aos escândalos éticos e fraudes corporativas reverberados nas últimas décadas. Para suprir tal lacuna, nosso estudo tem por objetivo propor um modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional que suporte a internalização desse valor nas organizações em regime progressivo.

Mas afinal, o que é humildade? Trata-se de um conceito multidisciplinar que traduz uma virtude associada a: (i) capacidade de se autoavaliar com precisão, (ii) ver os outros de modo apreciativo, e (iii) aprender a partir dos outros, estando aberto a novas ideias, *feedbacks* e conselhos. Contudo, há um desafio em se traduzir esse conceito amplamente aceito em dimensões culturais práticas embasadas em comportamentos cotidianos, que possam evoluir em regimes progressivos em benefício da excelência organizacional.

Nossa pesquisa identificou 7 dimensões fundamentais que auxiliam a compreensão da cultura de humildade nas organizações: equilíbrio, elogio, confiança, colaboração, feedback, criatividade, e comunicação. Cada dimensão possui seu próprio significado e atributos de comportamentos. Espera-se que todas as dimensões evoluam na esfera organizacional a partir de um *continuum* de 5 estágios de maturidade cultural: retórico, embrionário, estimulado, pleno e virtuoso, no qual as práticas de humildade se tornam inconscientes e se internalizam em ações virtuosas (*taken for granted*).

Assim, nosso modelo de maturidade mescla as 7 dimensões fundamentais de humildade com os 5 estágios de maturidade cultural, apresentando as características organizacionais e os comportamentos de humildade que descrevem cada estágio cultural.

**O que precisamos de você?** Você deve assumir o papel de **avaliador** ou **avaliadora**. Depois que você examinar o Modelo de Maturidade da Cultura de Humildade Organizacional proposto abaixo, pede-se uma resposta para **4 perguntas**, com a indicação de uma justificativa quando necessária. **Não deixe, por favor, de responder a nenhuma pergunta.** Você pode **devolver a mim este mesmo arquivo** com suas respostas. Asseguro **anonimato** às suas respostas,

mesmo porque a pesquisa não carece demonstrar as considerações específicas de validadores.

### Modelo de maturidade da cultura de humildade organizacional

Estágio de Maturidade	Comportamentos de Humildade
<p><b>1. Cultura de humildade retórica</b></p> <p><b>Não há preocupação</b> com práticas de humildade.</p> <p>Humildade é apenas um desejo professado pela alta liderança.</p>	<p><u>Ausência, pois:</u> (i) há um receio de se dizer “<i>eu não sei fazer isso</i>”, e um culto ao ego que inibe dizer “<i>talvez não sejamos o melhor nisso</i>”; (ii) há um senso comum em se conviver com expressões como “<i>não fez mais que a obrigação</i>” ou “<i>não tenho vontade de interagir com fulano</i>”; (iii) as interrupções dos diálogos e as conversas ríspidas estão presentes nas interações interpessoais; (iv) a prática do elogio não é ritualizada ou incentivada; (v) a liderança valoriza atitudes que exaltem seu próprio <i>status</i> pessoal, como sala de trabalho reservada, estacionamento diferenciado, ou privilégios com políticas de viagens e afins; (vi) os membros atuam isoladamente e sem focar a colaboração em equipe; (vii) as possibilidades de aprendizagem de novos conhecimentos e ideias não são estimuladas e exploradas; (viii) o <i>feedback</i> é visto como uma atividade de punição; (ix) os erros costumam ser punidos sem gerar espaços para a experimentação e renovação de ideias; (x) a “<i>rádio corredor</i>”, em sua rede de rumores, aumenta o clima de insegurança proveniente do medo de errar; e (xi) a comunicação é velada e repleta de ruídos que dificultam a sinergia e a difusão dos valores corporativos.</p>
<p><b>2. Cultura de humildade embrionária</b></p> <p>Comportamentos de humildade são adotados apenas de modo <b>reativo</b>, como respostas a reforços positivos e negativos.</p> <p>Humildade não avança de modo uniforme nas práticas organizacionais.</p>	<p><u>A liderança da organização:</u> (i) reforça a lembrança de que não há semideuses travestidos de membros da organização, mas atores com imperfeições que podem ser superadas a partir de práticas de <i>feedback</i> propositivo e não punitivo; (ii) lembra recorrentemente acerca da importância de primar uma comunicação interna e externa pelo respeito ao valor do outro; (iii) reitera com frequência a relevância das atitudes colaborativas, mostrando-se disponível para ajudar o outro e para colaborar com o trabalho em equipe; (iv) adota muitas vezes os rituais de celebração dos resultados como prática de difusão de comportamentos positivos e que mereçam ser compartilhados; (v) corrige sinais de soberba ou orgulho excessivo; (vi) estimula com recorrência as trocas entre os diferentes grupos de forma a criar uma atmosfera de credibilidade e lealdade entre os membros; (vii) convida por vezes os membros a verem o erro como uma oportunidade e um enfrentamento ativo ao <i>status quo</i>; (viii) lembra sempre que pode ser natural errar quando se busca criar, renovar e inovar, estimulando a vulnerabilidade de cada membro; (ix) atua para que as barreiras de comunicação sejam frequentemente combatidas em benefício da clareza e da transparência.</p>
<p><b>3. Cultura de humildade estimulada</b></p> <p>Manifestações de humildade se dão a partir de uma consciência assumida de <b>obrigação</b> e de um dever comportamental.</p> <p>Apenas algumas das características de uma cultura de humildade organizacional estão</p>	<p><u>Os membros da organização:</u> (i) possuem uma abertura a ideias diferentes, que podem ser melhores que as já alcançadas, pois sabem que a retórica do pensamento grupal, no espectro da unanimidade e da autocensura, ou do “<i>salto alto</i>” é combatida dentro da organização; (ii) se cobram por ajudar o outro e colaborar com o trabalho em equipe por acharem isso importante para o grupo e por perceberem essa prática em seu redor interno; (iii) praticam o elogio à medida que são estimulados por ondas periféricas desta prática e até mesmo por ferramentas internas, patrocinadas pela organização, que estimula a ação; (iv) tendem a manter relações interpessoais temperadas, não agindo de modo oportunista, mas criando um estado de reciprocidade recorrente, uma vez que isso é bem visto pela organização; (v) possuem uma disposição de conviver com o contraponto, adotando abordagens conciliatórias e menos belicosas nas discussões, próprias</p>

<p>presentes no cotidiano organizacional, com descontinuidade destas práticas.</p>	<p>de relações dotadas de benevolência, uma vez que a liderança espelha uma preocupação em interações proffcuas e em se respeitar o valor legítimo do outro; (vi) aprendem com o outro pois são curiosos e instados a trabalhar em equipe; (vii) desejam aprender novos conhecimentos pois a organização fomenta os princípios da mentoria; (viii) percebem os benefícios da prática do <i>feedback</i> construtivo, e se sentem comprometidos com o exercício patrocinado por políticas corporativas da organização; (ix) apreciam o ouvir atento e buscam o <i>feedback</i> de várias fontes pois a organização estimula as devolutivas espontâneas e informais; (x) têm menos dificuldade em assumir os próprios erros pois percebem que a liderança assegura um ambiente de segurança psicológica para a experimentação; e (xi) tendem a adotar uma comunicação verbal associada aos comportamentos desejados pela organização à medida que percebem este alinhamento na liderança e se sentem instados a repetir esse padrão.</p>
<p><b>4. Cultura de humildade plena</b></p> <p>Comportamentos de humildade são praticados <b>voluntariamente</b> pelos membros da organização que valorizam esta prática, substituindo uma ética de obediência por uma ética de responsabilidade.</p> <p>Pressupostos básicos de humildade estão presentes no cotidiano organizacional, de forma integrada e sistêmica.</p>	<p><u>Os membros da organização:</u> (i) têm uma avaliação modesta de suas realizações e equilibrada de suas contribuições ao negócio – tanto nas abordagens internas quanto externas; (ii) valorizam as contribuições de terceiros à medida que não cultuam uma filosofia egocêntrica, promovendo encontros formais ou espontâneos com pessoas que possam estimular um contraditório criativo e oportuno; (iii) passam voluntariamente a ouvir atentamente o outro, na tentativa de compreender o sentimento por detrás das palavras, com firme respeito ao outro e ao seu contraponto; (iv) praticam elogios publicamente, sem receios, em uma ode ao bem feito, à conquista reconhecida e ao respeito ao valor do outro. (v) dedicam-se com atenção às relações interpessoais, criando um vínculo de reciprocidade e engajamento; (vi) adotam uma comunicação que flui sem preocupações com a vulnerabilidade, pois tendem a confiar nos outros, e praticam uma comunicação alinhada com os comportamentos desejados pela organização; (vii) estimulam a troca de novas ideias forjando espaços para a socialização presencial ou virtual; (viii) fomentam o trabalho em equipe com foco na crença da colaboração e da aprendizagem coletiva; (ix) utilizam as devolutivas recebidas de colegas ou de terceiros para corrigir ou ajustar suas próprias práticas; e (x) guiam-se pelo exemplo que podem oferecer aos outros.</p>
<p><b>5. Cultura de humildade virtuosa</b></p> <p>Humildade é um valor compartilhado, presente no cotidiano e difundido de modo autêntico pela liderança.</p> <p>Comportamentos de humildade são <b>internalizados</b> e ocorrem naturalmente no dia a dia, de forma orgânica e <b>inconsciente</b> (<i>taken for granted</i>).</p>	<p><u>Na organização:</u> (i) as avaliações sobre os feitos e realizações da organização são conduzidas com naturalidade, precisão, objetividade e moderação, sem superestimar ou subestimar as realizações; (ii) as lacunas de conhecimento e imperfeições pessoais são assumidas com consciência, assim como os bons feitos são assumidos com moderação, sendo que estas atitudes são vistas como uma força pessoal; (iii) as interações cotidianas são naturalmente caracterizadas por uma escuta ativa, respeito e consideração ao valor do outro, na tentativa de se compreender o ponto de vista do outro em perspectiva; (iv) o elogio é uma prática recorrente que exorta um senso de meritocracia, sem o viés de uma gestão por preferidos; (v) as atitudes exibicionistas que reforçam o <i>status</i> pessoal não possuem espaço prático, o que inibe os comportamentos soberbos; (vi) a palavra tem peso alto, à medida que os compromissos são seguidos e os comportamentos são previsíveis; (vii) o trabalho em equipe flui naturalmente sob a égide da aprendizagem, da curiosidade e da colaboração; (viii) há um desejo contagiante de crescimento sustentado pela busca de novos conhecimentos junto a fontes tanto internas quanto externas à organização. (xi) o <i>feedback</i> é normalmente visto como um exercício de aprimoramento e buscado abertamente, de forma que as devolutivas são recebidas de bom grado, sob um espírito de ajuda; (x) a visão do erro como um desvio de conduta cede lugar à visão do erro inteligente que é conscientemente tolerado em benefício da experimentação criativa e da inovação, sob a égide de um ambiente de segurança</p>

	psicológica; e (xi) a comunicação é transparente, participativa sob múltiplos canais, e difunde os valores organizacionais de modo comum.
--	---

### Perguntas:

1. O modelo apresenta as características-chave que diferenciam cada um dos estágios de maturidade?

\_\_\_ *Sim* \_\_\_ *Não* – *Em caso de “não”, qual a justificativa?*

2. Os comportamentos listados exemplificam e diferenciam com clareza a progressão do estágio cultural da prática de humildade?

\_\_\_ *Sim* \_\_\_ *Não* – *Em caso de “não”, qual a justificativa?*

3. Se você tivesse que considerar o modelo apresentado como um instrumento para avaliar a cultura de humildade da sua organização, o que você diria? Justifique sua escolha.

Este instrumento é:

A. excelente e possibilita identificar com clareza o estágio cultural de humildade da minha organização.

B. muito bom e ajuda em uma avaliação do estágio cultural de humildade da minha organização.

C. bom e permite introduzir a discussão do estágio cultural de humildade da minha organização.

D. fraco pois não ajuda em uma avaliação do estágio cultural de humildade da minha organização.

E. insuficiente para avaliar o estágio cultural de humildade da minha organização.

*Sua resposta: \_\_\_\_\_. Qual a justificativa?*

4. Quais os pontos fracos e fortes que você identifica no modelo?

*Sua resposta:*

## Apêndice 4

### Matriz fatorial rotacionada sob base particionada.

Rotated Component Matrix<sup>a,b</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
10D Difusão	,793						
10B Papel do exemplo	,758						
10C Participação	,748						
10A Transparência	,707						
4C Rituais	,548						
7C Diálogo em grupo							
11B Generosidade							
4D Valorização individual							
9D Segurança psicológica		,668					
3A Escuta ativa		,664					
11D Modéstia		,664					
2B Ausência de medo		,605					
9B Oportunidade		,583					
9C Erro inteligente		,526					
5C Ausência de soberba		,522					
3D Compreensão do outro		,516					
2C Autenticidade							
6A Credibilidade			,684				
6B Lealdade			,627				
6C Reciprocidade			,583				
6D Benevolência			,514				
7B Curiosidade							
5A Visão positiva do outro							
1A Avaliação Precisa				,802			
1B Objetividade				,760			
1C Moderação				,632			
1D Ausência de filosofia egocêntrica				,629			
5B Motivação maior				,501			
4A Programa Corporativo							
8D Redirecionamento					,706		
8A Política Corporativa					,703		
8B Atitude Voluntária					,555		
8C Receptividade					,521		
5D Orientação para servir						,664	
2D Assunção de responsabilidade						,596	
3B Altruísmo						,574	
2A Autoconsciência						,504	
7A Desejo de aprender						,501	
11C Honestidade							
4B Elogio							,670
9A Tolerância ao erro							,529
11A Gratidão							,507
3C Preocupação com o outro							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

b. Only cases for which spli = 1 are used in the analysis phase.