

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Roberto Marques Gori

**Liderança efetiva no ambiente de finanças:
um estudo no contexto do
setor financeiro brasileiro**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Abril de 2025.



Roberto Marques Gori

**Liderança efetiva no ambiente de finanças:
um estudo no contexto do
setor financeiro brasileiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Carlos Lamare Bastian Pinto
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Vinicius Mothé Maia
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UFRJ

Rio de Janeiro, 25 de abril de 2025

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

Roberto Marques Gori

Graduou-se em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) em 2007. Concluiu Especialização em Análise Financeira em 2009 pela União Pioneira de Integração Social (UPIS). Concluiu *Master of Business Administration - MBA* em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2011, tendo feito a extensão *Public Policy, Finance and Investment Strategies* na *Harris School (University of Chicago)* em 2019. Possui certificação CPA-20. Como docente foi professor titular no curso de Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC) lecionando as disciplinas de Gestão de Processos e de Gestão da Produção e Materiais. Possui 14 anos de experiência com ênfase no mercado financeiro. Ministrou treinamentos de capacitação nas áreas de ambientação corporativa, gerenciamento de projetos e elaboração de análises de custo e benefício.

Ficha Catalográfica:

Gori, Roberto Marques

Liderança efetiva no ambiente de finanças : um estudo no contexto do setor financeiro brasileiro / Roberto Marques Gori ; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2025.

101 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança. 3. Liderança narcisista. 4. Liderança humilde. 5. Finanças. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais José Luiz Rocha Gori e
Mônica Marques Gori que sempre me deram muito
incentivo para eu batalhar rumo aos meus objetivos.

Agradecimentos

À minha orientadora Professora Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte pela parceria e paciência para a realização deste trabalho.

Ao meu professor Carlos Lamare Bastian Pinto por ter me motivado e dado o ânimo para a conclusão deste estudo.

Aos meus colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

A todos os professores e funcionários do IAG – PUC-Rio pelos ensinamentos e pela ajuda.

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

Resumo

Gori, Roberto Marques; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança Efetiva no Ambiente de Finanças: Um Estudo no Contexto do Setor Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2025. 101p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O universo das finanças é dinâmico, técnico e altamente competitivo. Para atuar nesse mercado, é necessário obter certificações específicas e manter uma constante atualização de conhecimentos, especialmente no que se refere às mudanças regulatórias. Com os avanços tecnológicos, diversas funções vêm passando por adaptações, exigindo que líderes se ajustem a novos modelos de gestão. Este estudo investiga traços associados à liderança narcisista e à liderança humilde no setor financeiro brasileiro, analisando como esses estilos impactam a percepção dos profissionais subordinados a líderes que tenham tais traços. Além disso será avaliado se há um fator moderador da crença em um mundo justo que venha a reduzir estes efeitos. Para isso, foi conduzida uma pesquisa quantitativa, por meio de um experimento laboratorial baseado em vinhetas, direcionada a alunos e ex-alunos que trabalhem no ramo. Os resultados indicam que a liderança narcisista impacta negativamente as atitudes desses profissionais sobre os líderes, e que a liderança humilde evoca maior confiança, respeito e segurança psicológica nos profissionais do setor. Este trabalho busca somar-se à literatura existente sobre o tema, oferecendo uma contribuição relevante aos estudos organizacionais aplicados a um contexto específico, que é o do mercado financeiro.

Palavras- chave

Liderança; Liderança Narcisista; Liderança Humilde; Finanças.

Abstract

Gori, Roberto Marques; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Effective Leadership in a Finance Environment: a Study in the Context of the Brazilian Financial Market.** Rio de Janeiro, 2025. 101p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The world of finance is dynamic, technical, and highly competitive. To be able to work in this field, it is necessary to obtain specific certifications and maintain constant knowledge updates, especially regarding regulatory changes. With technological advances, many functions have been undergoing adaptations, requiring leaders to adapt to new management models. This study investigates traits associated with narcissistic leadership and humble leadership in the Brazilian financial sector, analyzing how these styles impact the perception of professionals subordinate to leaders who have such traits. In addition, it will be assessed whether there is a moderating factor of belief in a just world that may reduce these effects. For that, a quantitative study was conducted through a laboratory experiment based on vignettes, aimed at students and former students who work in the field. The results indicate that narcissistic leadership negatively impacts the attitudes of these professionals towards leaders, and that humble leadership evokes greater trust, respect and psychological security in professionals in the sector. This work seeks to add to the existing literature on the subject, offering a relevant contribution to organizational studies applied to one specific context, which is financial market.

Keywords

Leadership; Narcissistic Leadership; Humble Leadership; Finance.

Sumário

1. O problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivo final	14
1.3. Objetivos intermediários	15
1.4. Delimitação do estudo	15
1.5. Relevância do estudo	16
2 Referencial Teórico	19
2.1. Liderança: uma visão geral	19
2.2. Narcisismo	22
2.2.1. Liderança e Narcisismo	24
2.3. Humildade	27
2.3.1. Liderança e Humildade	28
2.4. O Paradoxo (Liderança Narcisista e Liderança Humilde)	30
2.5. O Mercado Financeiro	32
2.6. Crença em um Mundo Justo	35
3 Metodologia	38
3.1. Procedimento (Design da Pesquisa)	39
3.2. Instrumentos de Medida	40
3.3. Amostra e Tratamento dos dados	41
4 Resultados	46
4.1 Características Demográficas dos Grupos	46
4.2 Confiabilidade das Escalas	49
4.3 Efeito da Manipulação	50
4.4 Correlações	54
4.5 Testes de Hipóteses	56
5 Conclusões	61
5.1 Implicações Práticas e Gerenciais	62
5.2 Limitações e Sugestões para Agendas Futuras	62
6 Referências Bibliográficas	64
APÊNDICES	73

Lista de figuras

Figura 1: Distribuição dos entrevistados por faixa etária.	42
Figura 2: Distribuição dos gêneros dos entrevistados e de seus respectivos líderes.	43
Figura 3: Distribuição do tempo na empresa atual dos entrevistados, em anos.	43
Figura 4: Distribuição do tempo total de experiência dos entrevistados, em anos.	44
Figura 5: Distribuição da área de negócio da empresa em que o entrevistado trabalha.	44
Figura 6: Distribuição dos cargos ocupados pelos entrevistados.	45
Figura 7: Distribuição do nível de escolaridade dos entrevistados.	45
Figura 8: Médias Marginais Estimadas de CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.	58
Figura 9: Médias Marginais Estimadas de SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder.	60

Lista de quadros

Quadro 1: Sumarização das hipóteses.	39
Quadro 2: Coeficientes de Confiabilidade das Escalas (Alfas de Cronbach).	49
Quadro 3: Estatísticas descritivas, Correlações de Pearson e Alfas de Cronbach.	55

Lista de tabelas

Tabela 1: Estatísticas de grupo relacionadas a todos os grupos analisados.	46
Tabela 2: Estatísticas de grupo (NARCISISTA e HUMILDE).	47
Tabela 3: Comparações múltiplas de todos os grupos da amostra.	48
Tabela 4: Estatísticas Descritivas – NARCISISMO.	50
Tabela 5: Testes de Efeitos entre sujeitos – NARCISISMO.	50
Tabela 6: Comparações múltiplas – NARCISISMO.	51
Tabela 7: Estatísticas Descritivas – HUMILDADE.	52
Tabela 8: Testes de Efeitos entre sujeitos – HUMILDADE.	53
Tabela 9: Comparações múltiplas – HUMILDADE.	53
Tabela 10: Estatísticas Descritivas – CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.	56
Tabela 11: Testes de Efeitos entre sujeitos – CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.	56
Tabela 12: Post Hoc - Comparações múltiplas (CONFIANÇA e RESPEITO).	57
Tabela 13: Estatísticas Descritivas – SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder.	58
Tabela 14: Testes de efeitos entre sujeitos – SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder. ..	59
Tabela 15: Post Hoc - Comparações múltiplas (SEGURANÇA PSICOLÓGICA).	59

1. O problema

1.1. Introdução

Por si só, a temática de liderança é complexa e multidisciplinar. O interesse pelo tema não é surpreendente, pois a liderança é uma prática universal, presente tanto entre os humanos quanto em diversas espécies animais (BASS, 2008). Hoje, sobretudo com o incremento da tecnologia nas atividades laborais, é requerido dos líderes uma adaptação ao contexto, objetivando aumentar resultados ou mesmo mitigar perdas em termos de produtividade.

Ao longo do último século, diversas escolas de pensamento têm orientado as pesquisas sobre o tema. Entre elas, a escola dos traços. Essa escola endereça a seguinte questão: existem características de líderes que se sobrepõem a outras como determinantes da efetividade da liderança no contexto organizacional? Northouse (2021) faz uma revisão ao longo da história em que esta matéria foi se desenvolvendo. A compreensão das características individuais que moldam o comportamento dos líderes tem ganhado destaque nos estudos em administração, especialmente diante dos crescentes desafios enfrentados pelas organizações em ambientes voláteis e incertos. Entre os traços de personalidade mais discutidos na literatura contemporânea estão o narcisismo e a humildade, que representam orientações de liderança marcadamente distintas.

O narcisismo é frequentemente caracterizado por grandiosidade, sentimento de direito e busca por reconhecimento, enquanto a humildade se manifesta por meio da autoconsciência, valorização dos outros e abertura a *feedbacks* (Owens & Hekman, 2012; Campbell et al., 2011). O estudo do narcisismo e da humildade na liderança é essencial para o avanço do conhecimento no campo da administração de empresas. Essas diferenças individuais não apenas moldam a forma como os líderes tomam decisões e interagem com suas equipes, mas também afetam diretamente o desempenho organizacional e a sustentabilidade das estratégias adotadas (Owens & Hekman, 2012; Campbell et al., 2011). A literatura tem mostrado que líderes narcisistas podem impulsionar inovações e decisões ousadas, mas também estão mais

propensos a comportamentos disfuncionais e centralização excessiva do poder (Chatterjee & Hambrick, 2007). Por outro lado, líderes humildes tendem a promover culturas organizacionais mais colaborativas e resilientes, embora possam ser subestimados em contextos altamente competitivos (Ou et al., 2014).

Compreender como esses traços se manifestam no comportamento do líder é fundamental para explicar variações na tomada de decisão estratégica, na dinâmica das equipes e no desempenho organizacional (Chatterjee & Hambrick, 2007; Ou et al., 2014). Mais importante, investigar empiricamente essas orientações em diferentes contextos organizacionais permite identificar os limites e as condições sob as quais cada orientação pode ser mais ou menos eficaz, contribuindo para teorias mais robustas e práticas de gestão mais adequadas à realidade das organizações contemporâneas.

Ao considerar o contexto específico do mercado financeiro, a efetividade das orientações narcisistas e humildes na liderança se torna ainda mais complexa e digna de problematização. Ambientes financeiros são caracterizados por alta pressão por resultados de curto prazo, competição intensa e constante exposição a riscos e incertezas, o que pode favorecer perfis de liderança mais assertivos, carismáticos e autoconfiantes — características comumente associadas ao narcisismo (Chatterjee & Pollock, 2017). Por outro lado, a liderança humilde, com sua ênfase na escuta, no reconhecimento de limitações e na valorização de contribuições coletivas, pode ser percebida como falta de ousadia ou lentidão na tomada de decisões em contextos de alta velocidade e risco. Essa ambiguidade sugere que tanto o narcisismo quanto a humildade podem gerar efeitos positivos ou negativos, dependendo das demandas situacionais e da forma como essas características são percebidas pelos *stakeholders*.

Assim, torna-se fundamental investigar empiricamente como essas orientações de liderança operam no mercado financeiro, identificando os mecanismos que moderam seus efeitos e contribuindo para uma compreensão mais realista e contingente da eficácia da liderança nesse setor. Um aspecto psicossocial que pode moderar a relação entre os comportamentos do líder e as atitudes dos subordinados é a crença em um mundo justo (*belief in a just world* – BJW) (Lerner, 1980). Essa crença refere-se à ideia de que as pessoas obtêm o que merecem e merecem o que recebem, funcionando como um esquema cognitivo que orienta a interpretação dos eventos sociais. Indivíduos com alta crença em um mundo justo tendem a legitimar a autoridade e a aceitar

hierarquias organizacionais, o que pode influenciar a forma como percebem líderes narcisistas ou humildes. Por exemplo, subordinados que compartilham essa crença podem interpretar comportamentos dominadores ou autocentrados de líderes narcisistas como sinais legítimos de competência e merecimento, aumentando sua disposição para seguir tais líderes, mesmo diante de práticas questionáveis (Bègue & Muller, 2006).

Por outro lado, esses indivíduos podem valorizar ainda mais líderes humildes, interpretando sua conduta ética e colaborativa como moralmente superior e, portanto, digna de respeito e lealdade. Em contrapartida, subordinados com baixa crença em um mundo justo podem adotar uma postura mais crítica ou cínica em relação às intenções e ações dos líderes, reduzindo os efeitos positivos de comportamentos tanto narcisistas quanto humildes. Assim, a inclusão dessa variável como moderadora pode oferecer uma compreensão mais rica e diferenciada das dinâmicas relacionais entre líderes e liderados, especialmente em contextos de alta exigência moral, como o mercado financeiro.

Fazendo a conexão entre funcionários que atuam no mercado financeiro brasileiro e a figura de um líder, esta dissertação busca verificar se os traços dos líderes nessa área possuem relação com avaliações pelos seus liderados da sua efetividade na liderança, bem como o papel moderador na crença em um mundo justo dos liderados sobre essas relações.

1.2. Objetivo final

Este trabalho pretende contribuir para elucidar o impacto de diferenças individuais de líderes sobre as avaliações a seu respeito em um setor específico: o setor de finanças brasileiro. Duas características aparentemente opostas serão investigadas: a humildade e o narcisismo no líder. Será realizado um experimento baseado em vinhetas, com a finalidade de investigar quantitativamente a problemática proposta neste estudo. A Análise da Variância será realizada utilizada para testar hipóteses sobre as relações entre as variáveis examinadas nessa dissertação, a saber: as características do líder – *humildade e narcisismo* –, o *respeito e a admiração pelo líder*, e o papel moderador da *crença em um mundo justo do liderado*. O traço de humildade bem como o de narcisismo presentes em líderes trazem percepções opostas para os subordinados a eles? Além disso, deseja-se descobrir se há um efeito

moderador da crença em um mundo justo que venha a, eventualmente, mitigar estas relações.

1.3. Objetivos intermediários

Este estudo possui caráter explicativo e busca identificar a relação de causa e efeito entre traços dos líderes e percepções e julgamentos sobre a liderança no setor financeiro brasileiro. Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados:

1. Apresentar a visão sobre como vem sendo abordados os traços de humildade e narcisismo presentes em líderes, mostrando os principais achados científicos acerca desta temática.
2. Investigar empiricamente o grau em que o narcisismo e a humildade do líder influenciam na percepção dos subordinados sobre o líder, com base em um estudo experimental baseado em vinhetas.
3. Investigar empiricamente o papel da crença em um mundo justo pelo liderado como fator moderador das relações entre narcisismo e humildade hipotetizadas.

1.4. Delimitação do estudo

O estudo foi realizado coletando respostas de questionário por profissionais que atuam no setor financeiro brasileiro. Foi disponibilizado um *link* da ferramenta Qualtrics para que os indivíduos pudessem responder, de forma individual e anônima, a todos os itens do formulário. Para alunos em salas de pós-graduação com enfoque em Finanças, na modalidade presencial, foi projetado um QR CODE em sala (funcionalidade do Qualtrics) a fim de que cada indivíduo pudesse acessar a pesquisa de seu aparelho celular.

Por ter um enfoque em profissionais da área financeira, buscou-se filtrar o perfil desejado quando na coleta. Desta forma, a pesquisa foi direcionada a profissionais de Bancos Comerciais, *Fintechs*, Bancos de Desenvolvimento, Fundos de Investimento e Fundos de Pensão. Além disso, foi destinada a departamentos financeiros de grandes empresas para que o corpo funcional ali presente pudesse responder ao questionário. Alunos e ex-alunos de turmas com

enfoque em Finanças (Gestão de Investimentos/Gestão de Riscos) de instituições renomadas do país também responderam aos questionários (FGV, USP, UnB, UFMG, UFU e Unipac), entendendo que uma parte delas é composta por profissionais que atuam no ramo. A seleção das empresas não se baseou nem quanto ao porte nem quanto ao nicho de negócio.

A localização geográfica da pesquisa se deu na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Os respondentes, em sua maioria, foram desta cidade (sobretudo os que são alunos de turmas de pós-graduação, por terem que responder ao questionário de forma presencial). Houve também respondentes de outras Unidades da Federação, como São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal.

Como a pesquisa compreende profissionais da área financeira, e para profissionais que atuam nesta área é exigida um nível mínimo de escolaridade, a mínima graduação é de nível superior para dos respondentes.

A delimitação do escopo da pesquisa está em se obter uma resposta individual das pessoas com relação a uma das três vinhetas que será a elas apresentada. É objetivo colher respostas quanto à percepção do traço de liderança apresentado, quanto à crença no mundo justo e também em relação a dados de caráter demográfico do respondente. Serão feitos cruzamentos estatísticos com os dados colhidos que permitam uma análise profunda sobre efetivo impacto dos estilos de liderança no comportamento dos profissionais do setor especificado.

1.5. Relevância do estudo

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para a comunidade acadêmica pois investiga aspectos sobre liderança nas organizações. Estudar empiricamente o narcisismo e a humildade na liderança é teoricamente relevante porque esses traços representam dimensões opostas, porém complementares, que desafiam modelos tradicionais de liderança baseados em traços uniformemente positivos. A investigação empírica desses construtos permite refinar teorias de liderança ao incorporar a complexidade e as ambivalências do comportamento humano em contextos organizacionais. Além disso, estudos que contrastam e combinam esses traços ajudam a identificar perfis híbridos de liderança e suas consequências, contribuindo para a construção de modelos mais dinâmicos e contingenciais (Owens et al., 2015).

A inclusão da crença em um mundo justo (BJW) em estudos sobre liderança narcisista e humilde é teoricamente e metodologicamente relevante por diversas razões. BJW é uma lente interpretativa através da qual os indivíduos avaliam a justiça e legitimidade das ações alheias, especialmente em contextos hierárquicos como o organizacional (Lerner, 1980). O mesmo comportamento de um líder — por exemplo, centralização de decisões ou autodepreciação — pode ser interpretado de formas distintas dependendo do nível de BJW do subordinado. Além disso, a BJW é especialmente relevante quando se analisa traços de liderança moralmente ambíguos, como o narcisismo. Subordinados com alta BJW tendem a justificar o sucesso e a posição de autoridade do líder como merecida, mesmo quando o comportamento desse líder é autoritário, manipulativo ou autocentrado. Isso pode levar à aceitação acrítica de líderes narcisistas, reduzindo o julgamento moral de suas ações e, por consequência, reforçando sua influência (Lipkus et al., 1996).

Considerar o papel do contexto é fundamental, pois a eficácia de diferentes estilos de liderança — como o narcisismo ou a humildade — é contingente às demandas do ambiente, à cultura organizacional e às percepções individuais dos liderados (House et al., 2004; Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007). Estudar liderança no mercado financeiro brasileiro é importante devido às características contextuais únicas desse setor, que podem influenciar os estilos de liderança e seus efeitos sobre os colaboradores. O mercado financeiro no Brasil opera em um ambiente de alta complexidade regulatória, instabilidade econômica recorrente e pressão constante por desempenho de curto prazo, o que exige dos líderes a capacidade de tomar decisões rápidas e de alta responsabilidade sob condições de incerteza (Silva & Moutinho, 2022). Além disso, a cultura organizacional de muitas instituições financeiras brasileiras tende a valorizar traços de liderança mais assertivos, centralizadores e orientados a resultados, o que pode favorecer perfis de liderança com características narcisistas, mas também gerar desafios em termos de engajamento e bem-estar dos colaboradores (Fonseca & Porto, 2020).

Além das implicações teóricas, este estudo também possui aplicações práticas por seus resultados e recomendações poderem ser utilizados para a estruturação de programas de formação, treinamento, desenvolvimento, atração e seleção de equipe de trabalho e lideranças do setor financeiro no Brasil. Os resultados do estudo permitirão a problematização de perspectivas teóricas sobre liderança no contexto estudado, e a identificação de características de líderes que influenciam como são percebidos em um determinado setor. Estas características, por sua vez, podem vir a ser consideradas no contexto

organizacional para o desenvolvimento ou mesmo a manutenção de culturas e lideranças que promovam a excelência.

2 Referencial Teórico

Esta seção está dividida em quatro partes que abordam: 1) um panorama geral sobre a temática de liderança; 2) a pesquisa sobre liderança e traços dos líderes investigados nesta pesquisa – o narcisismo e a humildade no líder –, e uma abordagem paradoxal entre eles; 3) um apanhado teórico sobre a área de Finanças; e 4) a crença em um mundo justo, e as implicações dessa característica dos liderados nas percepções e julgamentos sobre a liderança.

2.1. Liderança: uma visão geral

O campo de estudos científicos sobre o tema conta com um século de pesquisa sistemáticas (Northouse, 2021). A liderança está ligada ao alcance de metas específicas e, por isso, é considerada essencial para o desempenho organizacional e o progresso da sociedade. O ato de liderar ocorre por meio da capacidade de influência do líder, sem que haja, necessariamente, uma estrutura hierárquica de autoridade de caráter formal entre as pessoas. Caso exista, o líder detém o chamado poder *ex officio*, conforme apontado por Antonakis e Day (2018).

A liderança é um dos fenômenos mais pesquisados nas ciências sociais. O interesse pelo tema não é surpreendente, pois a liderança é uma prática universal, presente na sociedade desde sua formação (BASS, 2008). No entanto, Antonakis e Day (2018) argumentam que, apesar de ser facilmente identificável no cotidiano, definir liderança com exatidão é um desafio. Sua complexidade impede que haja uma única definição aceita por todos.

Embora existam múltiplas definições de liderança, nenhuma delas pode ser considerada a única correta. Diferentes abordagens permitem compreender a diversidade de fatores que influenciam a liderança e refletem perspectivas distintas sobre o fenômeno (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 1998). Bass (1985) observa que o entendimento sobre liderança se transformou ao longo do tempo, adquirindo diferentes interpretações conforme novas pesquisas foram desenvolvidas ao longo das décadas.

De acordo com BASS (1998), nos anos 1920 a liderança era compreendida como a habilidade do líder de comandar e obter respeito, obediência e lealdade dos subordinados. Na década de 1930, passou a ser vista como um processo de influência coletiva em prol de um propósito específico. Durante os anos 1940, foi definida como a competência de persuadir e orientar um grupo, independentemente de posição ou contexto de poder. Já nos anos 1950, a ideia de autoridade conferida pelos membros do grupo aos líderes sobressaiu. Na década de 1960, a noção predominante passou a ser a de que a liderança consistia em influenciar pessoas para o alcance de objetivos compartilhados. Percebe-se que ao longo do tempo a associação de liderança com comando e obediência vai dando lugar ao foco na persuasão com foco em um propósito.

Nos anos 1970, os pesquisadores ponderaram que a influência exercida pelo líder deveria variar de acordo com o contexto, e com o perfil dos integrantes do grupo. Na década de 1980, o conceito de liderança se tornou mais aspiracional, sendo associado à inspiração transmitida pelos líderes para que suas equipes atuassem com propósito e significado. Nos anos 1990, o destaque passou para a influência mútua entre líderes e seguidores, ambos buscando transformações autênticas, ou seja, produzir mudanças para alcançar uma visão comum. Nesse período se destacam a transição do pensamento focado no líder para o entendimento de que a liderança precisa estar atenta e depende também dos liderados e das complexidades do contexto.

Na virada para o século XXI, segundo BASS (1998), seis temas principais definem a liderança: (1) ela não se limita à figura dos gestores, (2) promove excelência, (3) difere da gestão, (4) possui um caráter humano e sensível, (5) exige uma combinação de competências e qualidades e (6) envolve a habilidade de antecipar, iniciar e implementar adaptações. BASS (1998) destaca que os estudos sobre liderança nesse período passaram a focar na análise da personalidade dos líderes, nos seus comportamentos, no seu impacto sobre as pessoas e o ambiente, nas interações com os subordinados, na liderança feminina, no papel de grupos subrepresentados, e nos reflexos desses aspectos na saúde organizacional. Emergem nesse período as discussões sobre ética na liderança e na responsabilidade moral dos líderes (Northouse, 2021).

Northouse (2021) aponta que os estudiosos abordaram a liderança sob múltiplos enfoques, fundando escolas de pensamento que focavam nos traços individuais, padrões comportamentais, processamento cognitivo dos liderados e no vínculo entre líderes e seguidores. Pesquisas sobre esse tema utilizam tanto

abordagens qualitativas quanto quantitativas, aplicadas a diferentes cenários, desde pequenos grupos até grandes corporações. O conjunto de descobertas até o momento demonstra que a liderança é um fenômeno sofisticado e multifacetado, indo além das descrições populares presentes em livros comerciais que versam sobre o assunto.

Este estudo adota a definição de John Antonakis e David Day. Na obra *The Nature of Leadership*, os autores apresentam a seguinte conceituação sobre liderança:

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

Os autores postulam que a liderança pode ser entendida como (a) um processo de influência que ocorre entre um líder e seus seguidores, resultando em determinados desfechos, e (b) a forma como essa influência se manifesta, baseada nas características e comportamentos do líder, nas percepções dos subordinados e na atribuição de significados, considerando (c) o contexto específico em que esse processo acontece.

A liderança desempenha um papel essencial em diversas esferas. No ambiente de empresas, sua função é complementar os sistemas organizacionais, definir e reforçar metas e valores coletivos, harmonizar diferentes estilos e personalidades dentro de um grupo, otimizar o uso das competências individuais e corroborar para a resolução de desafios e conflitos (BASS, 2008).

Burns (1978) argumenta que a liderança se estrutura em torno das necessidades dos liderados, tornando líderes e subordinados interdependentes. Ele enfatiza que a liderança é um processo no qual os líderes mobilizam seus seguidores por meio de valores, interesses e objetivos em comum, sejam eles psicológicos, econômicos, espirituais ou sociais. Professores, políticos, religiosos e outros influenciadores podem exercer funções de liderança, mas são os próprios seguidores que determinam suas verdadeiras necessidades e escolhem a quem seguir. Assim, pode-se dizer que o fenômeno da liderança resulta de uma interação dinâmica entre o líder, os seguidores e o contexto em que atuam.

Devido a essa complexidade, generalizações sobre liderança podem ser problemáticas, pois múltiplos fatores interagem de maneira interdependente (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 1998).

2.2. Narcisismo

A origem do termo *narcisismo* remonta à mitologia da Grécia Antiga, sendo derivado da narrativa de Narciso, um jovem caçador, filho do deus das águas Céfiso e da ninfa Liríope. Dotado de beleza incomum, Narciso despertava intensos sentimentos em outras pessoas, mas jamais correspondia ao afeto que recebia. Certo dia, ao adentrar uma floresta em busca de caça, foi observado por Eco, uma ninfa Oread que se apaixonou por ele. Ao tentar expressar seu amor, foi friamente rejeitada. Tomada pela dor, Eco passou a vagar sozinha até desaparecer, restando apenas sua voz como um eco. A deusa da vingança, Nêmesis, ao tomar conhecimento da indiferença de Narciso, decidiu puni-lo. Levou-o até um lago de águas cristalinas, onde o jovem viu seu reflexo e, instantaneamente, apaixonou-se por sua própria imagem. Incapaz de consumir esse amor, Narciso caiu em desespero e, tomado pelo sofrimento, pôs fim à própria vida (Greek Mythology, 2019).

O conceito de narcisismo foi posteriormente explorado pela psicanálise, especialmente por Sigmund Freud (1957), que o associou a traços como autoestima inflada e necessidade constante de validação. Freud introduziu o narcisismo na clínica psicanalítica ao descrever indivíduos com comportamentos egocêntricos, desejo exacerbado de admiração, medo do fracasso, uso de defesas como a negação, e propensão a ilusões de grandiosidade (Raskin, 1988). Tais indivíduos revelam forte desejo de serem amados, muitas vezes manifestado por uma busca incessante pela perfeição, além de apresentarem dificuldades em lidar com críticas e em estabelecer relações interpessoais saudáveis, uma vez que tendem a enxergar os outros como extensões de si mesmos.

Estudos contemporâneos sugerem que o narcisismo pode se manifestar em formas normativas e patológicas, refletindo diferentes níveis de adaptação e funcionalidade na personalidade. De acordo com Pincus et al. (2009), o narcisismo pode se apresentar em níveis subclínicos ou patológicos, configurando tanto uma característica de personalidade funcional quanto uma

manifestação disfuncional. Enquanto o narcisismo normativo, amplamente estudado na psicologia social, está associado à construção de uma autoimagem positiva e ao desejo de reconhecimento e crescimento pessoal, o narcisismo patológico — mais comum na literatura clínica — está relacionado a dificuldades na regulação emocional e à presença de sentimentos simultâneos de grandiosidade e vulnerabilidade (Clark et al., 2015).

Nesse sentido, Paulhus e Williams (2002) classificam o narcisismo subclínico como parte da chamada “tríade sombria” da personalidade, ao lado da psicopatia subclínica e do maquiavelismo. Miller et al. (2014) complementam essa visão ao afirmar que, quando exacerbados, esses traços se aproximam do narcisismo grandioso, frequentemente associado a comportamentos manipuladores, dominantes e egocêntricos.

Campbell e Foster (2007) propõem que o narcisismo pode ser compreendido a partir de três dimensões centrais: (1) percepção inflada de si mesmo, que leva à crença de superioridade sem fundamento objetivo; (2) dificuldade de envolvimento afetivo em relacionamentos interpessoais; e (3) adoção de estratégias — cognitivas e sociais — voltadas à manutenção de uma autoimagem positiva. De forma semelhante, Rhodewalt e Peterson (2009) observam que o narcisismo está associado à autoestima elevada, convicção de superioridade e fixação com ideias de sucesso, poder e grandeza. Indivíduos com esse perfil tendem a demonstrar admiração excessiva por si mesmos, acreditando em sua unicidade e direito ao reconhecimento, ao mesmo tempo em que demonstram pouca empatia, atitudes hostis e forte tendência a interpretar os eventos sob uma perspectiva autocentrada.

Clark et al. (2015) distinguem ainda o narcisismo adaptativo — relacionado à capacidade de projetar uma imagem socialmente positiva, ao investimento no crescimento pessoal e ao desejo de alcançar status — do narcisismo disfuncional, caracterizado por déficits na regulação emocional e manifestações de grandiosidade ou vulnerabilidade. Essa diferenciação é aprofundada por Miller et al. (2014), que associam a grandiosidade a traços como sociabilidade, autoconfiança e assertividade, enquanto vinculam a vulnerabilidade ao retraimento, insegurança, defensividade e alta sensibilidade emocional.

Sedikides et al. (2004) destacam, por sua vez, uma correlação negativa entre o narcisismo típico e sentimentos como tristeza, solidão, depressão crônica e ansiedade. Os autores apontam que, em certos contextos, o narcisismo pode estar associado a níveis mais altos de bem-estar subjetivo, especialmente quando ligado à autoestima elevada. Campbell e Foster (2007) também

ressaltam que, apesar dos riscos associados ao narcisismo, esse traço pode gerar efeitos positivos, como maior autoconfiança e impacto emocional favorável. No entanto, alertam que seus efeitos variam conforme o ambiente social e os critérios utilizados para avaliá-lo, podendo gerar disfunções em contextos interpessoais e organizacionais.

No campo organizacional, Grijalva e Newman (2015) identificaram uma correlação, ainda que modesta, entre o narcisismo e comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho. Em contrapartida, Back et al. (2010), por meio de uma série de quatro estudos, investigaram os fatores que tornam indivíduos narcisistas socialmente atraentes. Seu modelo explicativo destaca atributos como vestimenta chamativa, expressões faciais agradáveis, linguagem corporal confiante e discurso envolvente e carismático, sugerindo que esses elementos contribuem para a aceitação social inicial de líderes com traços narcisistas.

2.2.1. Liderança e Narcisismo

A investigação sobre os impactos do narcisismo em relações interpessoais prolongadas mostra que, com o tempo, indivíduos com esse traço tendem a ser percebidos como desagradáveis, menos sociáveis, pouco integrados em grupos e mais propensos à arrogância e hostilidade, em comparação àqueles com baixos níveis de narcisismo (Paulhus, 1998). Besser e Zeigler-Hill (2011) identificaram que o narcisismo grandioso está geralmente associado a resultados positivos, enquanto o narcisismo vulnerável tende a produzir efeitos adversos.

Com base nessas evidências, Grijalva et al. (2015) concluíram que pessoas com traços narcísicos têm maior probabilidade de alcançar posições de liderança, em razão de sua alta extroversão. Os autores também identificaram uma relação em curva entre narcisismo e eficácia na liderança, em forma de U invertido, sugerindo que níveis moderados de narcisismo são mais eficazes do que níveis muito baixos ou excessivamente elevados.

Judge et al. (2009), ao analisarem a personalidade de presidentes norte-americanos, observaram uma correlação positiva entre narcisismo, liderança carismática e desempenho executivo. De forma semelhante, Paunonen et al. (2006), ao estudarem 300 cadetes militares, identificaram que os líderes mais bem avaliados apresentavam altos níveis de autoestima e egocentrismo. Em

uma revisão abrangente da literatura, Campbell et al. (2011) destacaram uma associação recorrente entre narcisismo e liderança, ressaltando que indivíduos narcisistas buscam naturalmente posições de comando. No entanto, os autores também enfatizam que a eficácia desses líderes permanece controversa, uma vez que os estudos mostram resultados divergentes — variando entre efeitos positivos, neutros e negativos.

Fatfouta (2018) reforça essa ambiguidade ao afirmar que, embora o narcisismo esteja associado a traços negativos como autoritarismo, hostilidade e egoísmo, também se vincula a atributos valorizados, como carisma, autoconfiança e popularidade. Nevicka et al. (2013), por sua vez, demonstraram em três estudos que características narcísicas tendem a ser mais bem avaliadas em líderes durante períodos de incerteza, quando são vistos como figuras capazes de reduzir a ambiguidade. Em pesquisa posterior, Nevicka et al. (2016) mostraram que, diante de ameaças ao ego, líderes narcisistas tendem a redobrar seus esforços para reafirmar competências, priorizando o desempenho ao invés de reações agressivas.

Chatterjee e Hambrick (2007), ao examinarem 111 CEOs (*Chief Executive Officers*) do setor de tecnologia entre 1992 e 2004, constataram que níveis elevados de narcisismo no início do mandato estavam associados a estratégias ousadas e de alto risco, que frequentemente resultavam em conquistas expressivas ou fracassos marcantes. Em estudo com 150 estudantes, Nevicka et al. (2011) demonstraram que a percepção de eficácia de líderes narcisistas está mediada pela autoridade percebida. Quando esse fator é controlado, a relação entre narcisismo e eficácia se enfraquece. Além disso, observaram uma correlação negativa entre o narcisismo do líder e o desempenho do grupo, independentemente da qualidade da troca de informações.

Carnevale et al. (2018), ao analisarem 262 pares de líderes e subordinados, verificaram que o narcisismo em posições hierárquicas elevadas impacta negativamente a autoestima dos colaboradores. Em linha semelhante, Nevicka et al. (2018) identificaram que subordinados com pouco contato direto com líderes narcisistas tendem a avaliá-los de forma mais positiva, sobretudo em contextos de menor interação cotidiana ou hierarquia mais distante.

Braun (2017), em revisão crítica da literatura, sintetizou os principais efeitos positivos e negativos da liderança narcisista. Entre os efeitos benéficos, destacou o carisma, a capacidade de expressar visões ambiciosas, a propensão a fusões e aquisições, investimentos em inovação e internacionalização, bem como o bom desempenho em ambientes que reforçam a autoestima do líder.

Esses líderes também podem estimular o desenvolvimento de seus subordinados. Por outro lado, o autor ressalta os aspectos negativos, como insensibilidade interpessoal, percepção distorcida de si como transformacional — ainda que não reconhecida como tal pelos liderados — e impacto adverso sobre o clima emocional, colaborativo e ético da organização. Tais líderes tendem ainda a adotar práticas de *window dressing*, priorizando resultados de curto prazo em detrimento da reputação institucional, podendo até recorrer a condutas antiéticas.

Grijalva et al. (2014) reforçam que a extroversão contribui para a ascensão de indivíduos narcisistas a cargos de chefia. Conforme argumentam Nevicka et al. (2013), líderes com essas características são especialmente valorizados em cenários de instabilidade, em função da imagem de controle que transmitem. No entanto, não há consenso quanto à efetividade de sua liderança. Waldman et al. (2018) observaram que, diante de frustração ou crítica, líderes narcisistas podem recorrer a comportamentos abusivos, como ameaças e culpabilização de subordinados. Ainda assim, Fatfouta (2018) reitera que, apesar dos efeitos negativos, esses líderes frequentemente demonstram qualidades admiradas, como carisma, autoconfiança e influência social.

Tais traços tendem a ser socialmente recompensados, favorecendo a ascensão profissional de líderes narcisistas (Braun, 2017). Este estudo, portanto, propõe-se a analisar os impactos dessas características sobre a percepção dos subordinados, especialmente no que tange ao respeito e à admiração dirigidos ao líder.

A discussão contemporânea sobre os limites éticos da liderança narcisista também ganha força. Kelemen et al. (2022) destacam que líderes excessivamente confiantes e arrogantes frequentemente desconsideram ideias e feedbacks alheios, contribuindo para decisões equivocadas e escândalos corporativos. Wang et al. (2023), em uma análise recente, apontam para uma tensão crescente entre a busca por líderes moralmente íntegros e a predominância de traços narcisistas entre os que alcançam cargos de liderança. Complementarmente, Campbell et al. (2023) investigam as condições sob as quais funcionários de alto desempenho são tolerados em comportamentos antiéticos, destacando o narcisismo como uma variável crítica para o entendimento desse fenômeno.

2.3. Humildade

Do ponto de vista etimológico, o termo “humildade” deriva do latim *humilitas*, originado de *humus*, que significa “terra”. Inicialmente associado a uma condição de subordinação, o conceito evoluiu para representar uma virtude relacionada à consciência das próprias limitações (Online Etymology Dictionary, 2019). No âmbito da filosofia e da teologia, a humildade está vinculada à renúncia do ego e à relação com uma entidade superior ou transcendental (Peterson & Seligman, 2004; Morris et al., 2005). A depender da tradição religiosa, o conceito adquire nuances específicas: no cristianismo, por exemplo, refere-se à submissão a Deus, enquanto no budismo e no taoísmo está associado à superação do ego e à conexão com uma realidade metafísica (Peterson & Seligman, 2004, apud Morris et al., 2005).

A humildade pode ser compreendida como um ponto de equilíbrio entre arrogância e autodepreciação, funcionando como um reconhecimento realista de si mesmo (Vera & Rodriguez-López, 2004). Solomon (1999) argumenta que essa virtude implica não apenas a avaliação adequada das próprias contribuições, mas também a valorização genuína das contribuições alheias para o sucesso coletivo.

Morris et al. (2005) propõem uma definição de humildade composta por três dimensões inter-relacionadas, porém distintas: autoconsciência, abertura e transcendência. Um líder ou gestor humilde pode desenvolver essas dimensões em graus variados, sem que haja necessidade de equilíbrio simétrico entre elas.

Com frequência, humildade e modéstia são confundidas. Entretanto, enquanto a humildade refere-se a um reconhecimento interno, a modéstia está voltada para o comportamento externo, funcionando como uma estratégia de atenuação da própria visibilidade. Assim, uma pessoa verdadeiramente humilde pode agir com modéstia, mas nem todo comportamento modesto reflete humildade genuína (Morris et al., 2005).

Essa virtude não pressupõe ausência de confiança, mas sim um ego equilibrado, livre de superioridade ou inferioridade artificiais. Swindoll (1981, apud Dennis et al., 2015) destaca que a humildade envolve uma autoimagem realista, o que permite interações mais saudáveis e construtivas. Corroborando essa visão, Rowatt et al. (2006), em dois estudos com universitários, observaram que a modéstia está positivamente associada a atributos psicológicos como otimismo e satisfação com a vida.

Apesar de frequentemente associada à timidez, insegurança ou falta de ambição, a humildade possui valor estratégico no ambiente organizacional. De acordo com Vera e Rodriguez-López (2004), ela permite uma percepção realista do próprio desempenho, da instituição e do mercado, favorecendo decisões mais equilibradas. Para os autores, a humildade situa-se entre os extremos disfuncionais da arrogância e da autodepreciação.

Davis et al. (2012) propõem a distinção entre humildade geral e humildade relacional. A primeira se refere à reputação percebida por múltiplos avaliadores, exigindo pelo menos duas opiniões externas além da autoavaliação. Já a segunda diz respeito à percepção de humildade manifestada nas interações interpessoais, sendo mais contextual e subjetiva.

Nesse mesmo sentido, Meagher et al. (2015) discutem se a humildade deve ser compreendida como uma competência pessoal ou como um atributo dependente do contexto. Os autores sugerem que indivíduos podem manifestar elevados níveis de humildade em certos domínios da vida, mas não necessariamente em outros. Destacam ainda a humildade intelectual — caracterizada pela abertura a ideias divergentes e pela disposição para revisar crenças — como a forma mais amplamente estudada na psicologia contemporânea.

No contexto da gestão, a humildade desempenha papel essencial na promoção do bem comum, estimulando comportamentos colaborativos e ambientes voltados à aprendizagem contínua. Como atributo prático, tem sido tema recorrente nos debates sobre ética empresarial (Argandoña, 2015; Qin et al., 2019; Throop & Mayberry, 2017). Estudos empíricos mostram que a humildade na liderança está associada a diversos benefícios organizacionais, como melhoria no desempenho, incentivo à inovação, aumento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores, além de redução nos índices de rotatividade (Owens & Hekman, 2016; Owens, Johnson & Mitchell, 2013).

2.3.1. Liderança e Humildade

Bradley Owens e David Hekman identificaram três dimensões comportamentais centrais da humildade em contextos de liderança, especialmente nas interações interpessoais: (i) autoavaliação precisa, incluindo o reconhecimento das próprias limitações; (ii) valorização das competências e

contribuições dos colegas; e (iii) abertura ao diálogo, aceitação de críticas construtivas e busca contínua por desenvolvimento pessoal e profissional (Owens, Johnson & Mitchell, 2013; Owens & Hekman, 2012; Rego et al., 2017).

A humildade, segundo Owens et al. (2010), pode mitigar conflitos organizacionais e desafios oriundos de ambientes altamente competitivos. Nessas condições, líderes humildes tendem a favorecer a descentralização de decisões e o protagonismo de especialistas, contrapondo-se à rigidez das estruturas hierárquicas tradicionais.

Para Owens e Hekman (2016), a postura humilde dos líderes influencia os colaboradores a adotarem comportamentos semelhantes, promovendo o que chamam de humildade coletiva nas equipes. Esse tipo de liderança colabora para a superação de práticas excessivamente competitivas, incentivando a colaboração e o senso de comunidade organizacional.

A partir de entrevistas com 55 gestores, Owens e Hekman (2012) observaram que, em contextos desafiadores, a eficácia da liderança está intimamente ligada à capacidade de orientar o desenvolvimento dos subordinados de maneira humilde. Isso envolve reconhecer limitações pessoais, valorizar o conhecimento coletivo e demonstrar compromisso com a aprendizagem contínua.

Corroborando essa perspectiva, Rego et al. (2017), em estudo com 82 grupos organizacionais, identificaram uma associação entre a humildade demonstrada pela liderança e o fortalecimento do Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*), conceito desenvolvido por Luthans et al. (2007). Tal relação evidencia o caráter disseminador da humildade no ambiente de trabalho, com efeitos positivos sobre o desempenho coletivo.

Em continuidade, Rego et al. (2018) destacam que líderes receptivos a novas ideias e sugestões acumulam informações mais robustas e bem fundamentadas para a tomada de decisões. Isso contribui para uma gestão mais eficaz, sendo esses líderes percebidos como influências positivas na dinâmica grupal.

Diversos estudos vêm apontando os efeitos benéficos da humildade na liderança de equipes, destacando sua contribuição para o aumento da colaboração e o alinhamento com metas organizacionais comuns (Ou et al., 2015; Owens & Hekman, 2016). Além disso, líderes humildes tendem a reduzir a exaustão emocional dos liderados e a aumentar a energia relacional, especialmente quando são percebidos como figuras de autoridade legítima (Wang et al., 2018).

Ou et al. (2015) também identificaram que CEOs humildes promovem maior integração entre os membros da alta gestão e incentivam políticas mais equitativas de remuneração, contribuindo indiretamente para o desempenho organizacional. Da mesma forma, Wang et al. (2018), em dois estudos com líderes e subordinados, constataram que a percepção de humildade no líder está positivamente relacionada à performance dos colaboradores, efeito intensificado quando o líder é visto como uma autoridade legítima.

No mesmo sentido, Carnevale et al. (2018), ao analisar dados de 233 trabalhadores e 45 supervisores, encontraram correlação significativa entre a humildade da liderança e o grau de identificação e comprometimento dos subordinados. A pesquisa ainda demonstrou que tal identificação está associada a comportamentos de ajuda mútua no ambiente de trabalho. Atitudes humildes por parte dos gestores podem, portanto, fomentar o crescimento moral dos colaboradores e contribuir para um ambiente organizacional mais ético (Owens et al., 2019).

No campo das Finanças, a confiança dos investidores tende a ser fortalecida por práticas de governança pautadas na humildade, o que, por sua vez, se reflete positivamente nos retornos financeiros. Em um estudo recente com 300 participantes, Zahoor et al. (2022) investigaram a influência de traços de humildade nos líderes em contraste com incentivos exclusivamente monetários, sugerindo que a humildade pode ser um fator decisivo na percepção de valor e integridade.

Além disso, a liderança humilde é frequentemente associada à capacidade de mobilizar pessoas em torno de um propósito comum. Haider (2022) ressalta que líderes que demonstram humildade constroem caminhos que as pessoas desejam percorrer, contribuindo para a realização de objetivos memoráveis e coletivamente significativos.

2.4. O Paradoxo (Liderança Narcisista e Liderança Humilde)

Os traços de humildade e narcisismo têm sido amplamente incorporados às estruturas teóricas da liderança, sendo considerados relevantes para a compreensão do impacto de líderes sobre o desempenho organizacional (Strobl et al., 2019). Evidências indicam que o narcisismo pode facilitar a ascensão a posições de liderança (Braun, 2017), enquanto a humildade, embora valorizada

em alguns contextos, ainda é subestimada em ambientes organizacionais altamente competitivos (Qin et al., 2020). A forma como esses traços influenciam o ambiente corporativo, no entanto, permanece pouco compreendida.

Com base na teoria da motivação por aproximação e evitação (Harackiewicz et al., 1997), bem como em estudos sobre dinâmicas de equipe e tomada de decisão (Tost et al., 2013; Marks et al., 2000), argumenta-se que líderes com traços de humildade ou narcisismo mobilizam diferentes motivações para o alcance de metas, gerando implicações distintas para o desempenho coletivo.

Pesquisas recentes adotam uma perspectiva paradoxal para examinar a interação entre humildade e narcisismo em líderes, explorando sua complementaridade e impacto sobre resultados organizacionais, sobretudo em níveis hierárquicos superiores (Owens et al., 2015; Zhang et al., 2017).

A humildade na liderança pode promover ambientes colaborativos, fomentar a coesão entre executivos, aumentar o engajamento e contribuir para a retenção de talentos (Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2012). Além disso, há evidências de que a humildade pode mitigar os efeitos negativos do narcisismo, gerando benefícios para os liderados (Owens, Wallace & Waldman, a ser publicado).

Apesar desses avanços, persistem lacunas quanto à compreensão da influência da humildade no desempenho coletivo, especialmente em contextos de alta complexidade. A valorização da humildade cresceu especialmente após escândalos corporativos associados ao comportamento narcisista de executivos, marcados por arrogância, excesso de confiança e decisões prejudiciais à organização (Chatterjee & Hambrick, 2007). Nessa direção, a literatura contemporânea alerta para os riscos do narcisismo na liderança e defende a humildade como virtude essencial para a sustentabilidade organizacional.

Em contraste com o narcisismo, frequentemente associado a instabilidade identitária e oscilações entre grandiosidade e autodepreciação (Rhodewalt & Morf, 2001), a humildade promove estabilidade emocional, autorregulação e consciência de si (Morris et al., 2005). Apesar da relação negativa presumida entre os dois traços, a humildade não deve ser compreendida como o simples oposto do narcisismo, mas como uma qualidade autônoma que pode atuar como contrapeso funcional em contextos de liderança.

2.5. O Mercado Financeiro

O mercado financeiro caracteriza-se por alta complexidade, dinamicidade e constante pressão por desempenho. Nesse contexto, decisões estratégicas são frequentemente tomadas sob condições de incerteza e elevada assimetria de informação, o que impõe desafios tanto aos investidores quanto aos profissionais da área.

Embora muitas decisões financeiras sejam tomadas por indivíduos, grande parte desses agentes não dispõe de conhecimento técnico suficiente para fundamentar adequadamente suas escolhas (Ferreira, 2007). Diante da complexidade dos produtos e da volatilidade dos mercados, torna-se comum a delegação dessas decisões a especialistas. Os profissionais de investimentos, nesse cenário, desempenham papel estratégico ao oferecer assessoria técnica, identificar oportunidades e alinhar alocação de recursos ao perfil de risco e aos objetivos de cada cliente.

A atuação desses profissionais vai além da competência técnica: envolve também a mitigação de vieses comportamentais que afetam a racionalidade das decisões financeiras. Estudos demonstram que heurísticas cognitivas — como aversão à perda, excesso de confiança e ancoragem — influenciam negativamente a tomada de decisão, inclusive entre profissionais do setor (Pompian & Longo, 2005; Tversky & Kahneman, 1974; Linnainmaa et al., 2021). Abdellaoui et al. (2013) identificaram padrões recorrentes de comportamento irracional entre especialistas, como a aversão ao risco em contextos de ganho e a propensão ao risco diante de perdas.

Apesar da crescente inserção das finanças comportamentais nos programas de certificação — como os oferecidos pela ANBIMA no Brasil (CPA-20, CEA) —, os profissionais do setor continuam sujeitos aos mesmos vieses que buscam mitigar em seus clientes (Ammann, 2012; Baker, Filbeck & Ricciardi, 2017). Certificações visam garantir domínio técnico sobre produtos financeiros, economia e finanças comportamentais, porém o conhecimento conceitual nem sempre se traduz em práticas consistentes.

Uma outra qualificação amplamente conhecida no ramo é a certificação CFA (*Chartered Financial Analyst*). Trata-se de uma credencial profissional reconhecida globalmente, destinada a profissionais que buscam se especializar em análise de investimentos e finanças. Esta certificação é concedida pelo CFA *Institute* e atesta um profundo conhecimento em gestão de investimentos e

análise de ativos. O conteúdo cobrado dá uma forte ênfase na prática ética. A certificação, nesse sentido, fornece ao detentor o reconhecimento da credibilidade no mercado.

Em uma pesquisa conduzida pela Charles Schwab Investment Management, em parceria com o Investments & Wealth Institute e a Cerulli (BeFi Barometer, 2019), foi evidenciado que mesmo consultores experientes reconhecem a influência das finanças comportamentais tanto em seus clientes quanto em si próprios. O estudo reuniu mais de 300 consultores financeiros nos Estados Unidos e demonstrou que a incorporação sistemática desses princípios contribui para decisões mais alinhadas, redução de conflitos e fortalecimento do relacionamento com o investidor.

Do ponto de vista estrutural, o mercado financeiro é composto por quatro grandes segmentos (Furlani, 2013):

1. Mercado monetário – negociação de títulos de curto prazo com alta liquidez;
2. Mercado de crédito – concessão de financiamentos para pessoas físicas e jurídicas;
3. Mercado de capitais – transações com ações e instrumentos de dívida de longo prazo;
4. Mercado cambial – compra e venda de moedas estrangeiras conversíveis.

No Brasil, esses segmentos estão integrados ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), responsável por canalizar recursos das unidades superavitárias (poupadores) para as deficitárias (tomadores). O sistema inclui uma variedade de instituições, como bancos comerciais, de investimento, de desenvolvimento e múltiplos, além do Banco Central do Brasil (BACEN), autoridade monetária responsável por fiscalizar e implementar as diretrizes econômicas nacionais (Furlani, 2013).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) representa o principal agente estatal de financiamento de longo prazo no país. Sua missão é fomentar projetos estratégicos para o desenvolvimento econômico e social, com atenção especial à redução de desigualdades regionais (BNDES, 2016).

Já os bancos de investimento atuam no suporte à captação de recursos por empresas, por meio da estruturação de produtos como fundos de investimento, CDBs e RDBs. Bancos comerciais concentram-se no financiamento de atividades produtivas e no crédito a pessoas físicas. Bancos

múltiplos, por sua vez, combinam funções de diversas modalidades bancárias, podendo ser públicos ou privados.

No entanto, o setor bancário brasileiro é marcado por alta concentração de mercado, o que limita a competitividade e acirra a disputa por talentos e diferenciação de serviços (Martins, 2009). Essa realidade contribui para uma cultura organizacional baseada em metas agressivas, pressão por resultados e constante vigilância de desempenho, reforçando práticas de curto prazo e comportamentos orientados ao risco.

Em síntese, o mercado financeiro apresenta desafios estruturais e comportamentais que exigem dos profissionais não apenas conhecimento técnico, mas também competências socioemocionais e capacidade de autorregulação. A compreensão dos vieses cognitivos, a aplicação prática das finanças comportamentais e a atuação ética são fatores cada vez mais valorizados em um ambiente marcado pela complexidade, competição e incerteza.

Fatfouta (2018) elenca traços negativos atrelados ao líder narcisista de qualquer ramo em: autoritarismo, hostilidade e egoísmo. Como forma de se verificar influências negativas do narcisismo eventualmente presentes em líderes, busca-se reafirmar o que fora levantado por Kelemen et al. (2022), acerca de esta característica coibir novas ideias e feedbacks alheios, corroborando para decisões equivocadas bem como escândalos corporativos em ambiente de finanças.

Em contraparte, Owens e Hekman (2012) observam que a eficácia da liderança está relacionada à capacidade de orientar o desenvolvimento dos subordinados de maneira humilde, seja reconhecendo suas limitações, valorizando a opinião do outro ou mesmo demonstrando compromisso com a aprendizagem contínua do coletivo. Ainda, comportamento humilde no setor financeiro incrementa a percepção de valor e integridade, conforme preconizam Zahoor et al. (2022).

Estudos recentes como o de DE OLIVEIRA (2024) fornecem subsídios à argumentação da deterioração da saúde financeira de empresas em detrimento dos traços narcisísticos de seus líderes. Um outro levantamento evidencia o aumento da qualidade e da gestão de tempo em projetos quanto associados a traços humildes dos líderes a eles envolvidos (CAVAZOTTE et al., 2023).

Diante ao supracitado, este estudo formula as hipóteses H1 e H2 acerca destes dois traços no que tange à confiança, ao respeito e à segurança psicológica, conforme segue:

H1 – *O narcisismo na liderança impacta negativamente a) a confiança e o respeito no líder e b) a segurança psicológica de profissionais do setor financeiro.*

H2 – *A humildade na liderança impacta positivamente a) a confiança e o respeito no líder e b) a segurança psicológica de profissionais do setor financeiro.*

2.6. Crença em um Mundo Justo

A crença em um mundo justo (BJW – *Belief in a Just World*) é a ideia de que o mundo funciona de acordo com os princípios de merecimento, ou seja, as pessoas recebem aquilo que merecem com base em suas ações e comportamentos. Inicialmente, Lerner (1965) propôs que essa crença surge de uma necessidade cognitiva e motivacional de evitar a dissonância. As pessoas são motivadas a acreditar que seus próprios esforços resultam em recompensas, assim como elas acreditam que o sofrimento de outros deve ser consequência de suas falhas pessoais, em vez de ser atribuído a fatores externos como má sorte. Essa visão inicial sugeriu que a crença em um mundo justo era uma necessidade universal, mas Lerner (1980) mais tarde reconheceu que as crenças de justiça também são moldadas pelas instituições sociais e pela socialização, com indivíduos adotando essas crenças em grande parte como reflexo da ética cultural dominante.

A teoria, desenvolvida por Lerner (1977, 1980), enfatiza que as pessoas precisam acreditar que o mundo funciona de maneira justa. De acordo com essa teoria, a crença no merecimento dos resultados percebidos é central para as atitudes e comportamentos humanos. Em um estudo seminal de Lerner e Simmons (1966), os participantes assistiram a uma vítima de choques elétricos e, quando não podiam fazer nada para aliviar seu sofrimento, tendiam a avaliá-la de forma negativa. Esse comportamento visava manter a crença de que as pessoas merecem o que recebem, o que ajuda a preservar a percepção de um mundo justo.

A literatura sobre BJW tem explorado como essa crença varia entre indivíduos e grupos sociais. Estudos como os de Rubin e Peplau (1973, 1975) mostraram que a crença no mundo justo está relacionada a uma variedade de características pessoais, atitudes e variáveis sociodemográficas. Além disso, as

variações transculturais demonstram que a crença no mundo justo não é universal, mas depende de fatores individuais e culturais. Isso implica que a forma como as pessoas percebem a justiça não é fixa, mas moldada por suas experiências de vida, valores sociais e culturais.

Essa diferença individual na crença no mundo justo é importante porque influencia diretamente as atitudes em relação aos outros e a maneira como as pessoas lidam com situações sociais. Por exemplo, indivíduos com uma forte crença geral no mundo justo (GBJW) tendem a adotar atitudes mais severas em relação a grupos desfavorecidos, culpando-os por suas dificuldades (Bègue & Bastounis, 2003). Por outro lado, aqueles com uma crença pessoal mais forte (PBJW) em um mundo justo tendem a ter melhor bem-estar subjetivo e maior satisfação com a vida (Sutton & Douglas, 2005). A pesquisa de Dalbert (1998) diferencia essas duas formas de BJW, destacando que a crença geral em um mundo justo (GBJW) está associada a atitudes sociais rígidas, enquanto a crença pessoal (PBJW) está mais vinculada a uma maior resiliência psicológica e bem-estar.

A distinção entre GBJW e PBJW é crucial para compreender a formação de atitudes, pois cada uma delas influencia comportamentos e respostas emocionais de maneira diferente. Por exemplo, indivíduos com GBJW tendem a ver o sofrimento dos outros como merecido, o que pode resultar em atitudes mais cruéis e julgadoras. Em contraste, aqueles com PBJW estão mais propensos a ter uma perspectiva empática e a defender comportamentos de perdão, o que pode resultar em atitudes mais positivas e compassivas (Strelan & Sutton, 2011). Essa diferença nas crenças também é observada no ambiente organizacional, onde PBJW está relacionada a uma melhor adaptação e comprometimento no trabalho (Otto & Schmidt, 2007), enquanto GBJW pode levar a um viés de derrogação da vítima, afetando decisões éticas e interações interpessoais (Ashkanasy, Windsor & Treviño, 2006).

Em resumo, a crença em um mundo justo (BJW) é uma característica cognitiva e motivacional que influencia profundamente as atitudes sociais e o bem-estar pessoal. A distinção entre a crença geral (GBJW) e a crença pessoal (PBJW) é fundamental para entender como as crenças sobre a justiça moldam o comportamento humano em contextos individuais e sociais. Essa diferenciação é essencial não apenas para a psicologia social, mas também para o estudo de atitudes em ambientes organizacionais, onde a crença em um mundo justo pode afetar o desempenho, o comprometimento e o bem-estar dos indivíduos.

O olhar positivo para o mundo, em que um alto PBJW são mais propensos a ter uma perspectiva empática e a defender comportamentos de perdão (Strelan & Sutton, 2011) em conjunto com a ligação desta característica a uma melhor adaptação e comprometimento no trabalho, conforme preconizam Otto et al., 2007, podem influenciar a percepção de um traço identificável de líder. Diante disso, formulam-se as hipóteses H3 e H4 a fim de se testar a moderação. Deseja-se ter o conhecimento se a crença em um mundo justo age como um intensificador do efeito positivo do traço humilde no que tange à confiança, ao respeito e à segurança psicológica e também se ocorre o oposto para o narcisismo do líder, se ela age com atenuador do efeito negativo para este traço. Abaixo as hipóteses retratadas:

H3 – A crença em um mundo justo (PBJW) modera a relação entre a humildade na liderança e as atitudes sobre o líder:

Quanto maior a PBJW, maior o impacto da humildade na (a) confiança e respeito no líder e (b) segurança psicológica dos profissionais do setor financeiro.

H4 – A crença em um mundo justo (PBJW) modera a relação entre o narcisismo na liderança e as atitudes sobre o líder:

Quanto maior a PBJW, maior o impacto do narcisismo na (a) confiança e respeito no líder e (b) segurança psicológica dos profissionais do setor financeiro.

3 Metodologia

Bass (2008) cita que experimentos em laboratório e pesquisas de campo têm sido métodos de escolha bem frequentes no campo da liderança para se investigar aspectos cognitivos e comportamentais. Experimentos e pesquisa de campo juntas, segundo o autor, fornecem evidências mais convincentes do fenômeno, incluindo pesquisas que utilizam métodos qualitativos e quantitativos.

Segundo Creswell (2021), nas pesquisas de caráter quantitativo, os pesquisadores declaram suas investigações na forma de hipóteses, que são declarações lógicas que explicam a influência interativa entre variáveis independentes e variáveis dependentes. Para ele, alguns estudiosos do assunto apresentam suas teorias em formato visual, através de modelos que permitem visualizar as interconexões entre as variáveis e compreensão do grau de influência entre os elementos investigados. A testagem de hipóteses emprega procedimentos estatísticos em que o pesquisador faz inferências sobre a população a partir de uma amostra de um estudo.

Quanto ao método de pesquisa, que envolvem as formas de coleta, análise e interpretação dos dados, para esta pesquisa foi escolhida o método quantitativo, que utiliza procedimentos predeterminados, perguntas baseadas em instrumentos, dados de desempenho, dados comportamentais e análise estatística para interpretação de resultados (CRESWELL, 2021). O estudo foi conduzido através de um experimento utilizando vinhetas concebidas com base nas escalas de medida (usual na área de Organizações) e um questionário estruturado, enviado a profissionais que atuam no mercado financeiro no Brasil – sendo estes tanto alunos quanto ex-alunos de cursos de pós-graduação.

O presente estudo teve como objetivo investigar a influência dos traços de narcisismo e de humildade no exercício da liderança sobre as atitudes de profissionais atuantes no setor financeiro, fundamentando-se em aportes teóricos provenientes da literatura especializada. São testadas 4 hipóteses de investigação sobre as influências da a) liderança narcisista, b) liderança humilde e c) a crença em um mundo justo como fator moderador, intensificando o efeito positivo do líder humilde e d) a crença em um mundo justo como fator

moderador, atenuando o efeito negativo do líder narcisista. As 4 hipóteses, H1, H2, H3 e H4, estão representadas no quadro a seguir:

Hipótese	Descrição
H1	O narcisismo na liderança impacta negativamente a) a confiança e o respeito no líder e b) a segurança psicológica de profissionais do setor financeiro.
H2	A humildade na liderança impacta positivamente a) a confiança e o respeito no líder e b) a segurança psicológica de profissionais do setor financeiro.
H3	No efeito moderador, a crença em um mundo justo age como um intensificador do efeito positivo do traço humilde, quanto maior a PBJW, maior o impacto da humildade na (a) confiança no líder e (b) segurança psicológica dos profissionais do setor
H4	No efeito moderador, a crença em um mundo justo age como um atenuador do efeito negativo do traço narcisista, quanto maior a PBJW, maior o impacto do narcisismo na (a) confiança no líder e (b) segurança psicológica dos profissionais do setor

Quadro 1: Sumarização das hipóteses.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1. Procedimento (Design da Pesquisa)

O processo de coleta de dados para a pesquisa se deu entre Fevereiro e Março de 2025 através de ferramenta específica. A coleta dos dados foi realizada com a utilização da plataforma *online* Qualtrics, disponibilizada pela PUC-Rio. A coleta de dados foi realizada junto a alunos e ex-alunos de cursos de pós-graduação do setor de finanças, funcionários de Instituições Financeiras e a profissionais que atuam na área em estudo.

Trata-se de um estudo inferencial quantitativo, uma vez que a sua condução deriva de um experimento clássico, utilizando vinhetas (Aguinis & Bradley, 2014), e um questionário estruturado para colher informações sobre as variáveis de interesse.

Foram elaboradas 3 (três) vinhetas distintas para manipular o perfil do líder. As vinhetas foram construídas a partir dos itens dos questionários de liderança humilde e narcisista (para fins de controle, foi adicionada uma vinheta com o perfil de líder transacional). A liderança transacional é utilizada na condição de controle porque esse estilo (a) prediz diversas reações atitudinais e comportamentais dos funcionários e (b) é neutro em relação ao narcisismo e à humildade (van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt e Alkema, 2014). Esse procedimento é, portanto, empiricamente mais conservador do que se tivéssemos adotado um cenário no qual informações sobre o líder transacional não fossem incluídas. Manipulações semelhantes foram utilizadas em outros estudos (e.g., Rego, Owens, et al., 2019).

O estudo foi desenvolvido no Qualtrics, ferramenta que viabiliza a realização de estudos com designação randomizada de participantes para os três cenários criados nas vinhetas, dois experimentais e um de controle. Os participantes, distribuídos aleatoriamente em uma das três condições (ver o apêndice), foram instruídos a ler atentamente a vinheta que lhes foi atribuída e a imaginar que estavam trabalhando com o líder descrito (Alex, um nome neutro).

Na sequência, foram apresentadas perguntas visando o posterior teste da manipulação do perfil do líder. Depois, foram incluídas escalas para avaliar as atitudes dos profissionais quanto ao líder. Na parte final do questionário, foram coletados os dados da sua crença em um mundo justo.

3.2. Instrumentos de Medida

No questionário foram utilizadas escalas Likert, contendo cinco opções de resposta. Um gradiente em que numa ponta há a possibilidade de se optar por DISCORDO TOTALMENTE e, na outra, CONCORDO TOTALMENTE. Isso se deu para todos os blocos de pergunta, com exceção daquele que representa os dados demográficos.

Líder narcisista

O traço de narcisismo do líder foi mensurado por meio de nove itens adaptados de JONES et al. (2013). A título de exemplo, um dos itens desta escala é: “(...) insiste em ter respeito pois acha que o merece”.

Líder humilde

Owens et al. (2013) apresentam uma escala de nove itens para medir a humildade expressa, que é adotada no trabalho para avaliar o efeito da manipulação da humildade do líder. Um exemplo de item desta escala é: “Esta pessoa ativamente pede feedbacks, mesmo sendo críticos”.

Efetividade do Líder e Segurança Psicológica

Ao todo foram utilizadas treze perguntas que compreendem o tópico. A confiança e o respeito pelo líder foram mensurados por meio de seis itens ($\alpha = .95$) adaptados de Van Quaquebeke et al. (2011; por exemplo: “Na minha

opinião, Alex representa um modelo positivo no ambiente de trabalho”). A segurança psicológica foi avaliada com sete itens ($\alpha = .89$) adaptados de Edmondson (1999; procedimento semelhante ao adotado por, por exemplo, Eldor, Holdor & Cappelli, 2023). Um exemplo de item é: “Consigo trazer à tona problemas e questões difíceis”.

Variáveis demográficas

Nesta parte do questionário foram coletadas informações demográficas: gênero do participante e do líder, idade, escolaridade, cargo, tempo de experiência, tempo na empresa atual e área de atuação do negócio.

Crença num Mundo Justo

Finalizando o questionário, foram coletadas informações da crença em um mundo justo por parte dos entrevistados. Para tal, foi utilizada a escala de DALBERT (1998) contendo, para G-BJW, seis itens ($\alpha = 0,88$; com itens como, por exemplo: "Acho que basicamente o mundo é um lugar justo.") e, para P-BJW, sete itens ($\alpha = 0,90$; com itens como, por exemplo: "No geral, os eventos da minha vida são justos.").

3.3. Amostra e Tratamento dos dados

Depois de se coletar as respostas dos questionários via ferramenta *online* Qualtrics disponível os dados foram extraídos e convertidos para uma planilha de trabalho *Microsoft Excel* e também para o formato compatível com o Sistema de Análise Estatística (*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*). Houve a remoção de respostas em que as pessoas sinalizaram que **NÃO** trabalhavam no setor financeiro. Também foram excluídos respondentes que não seguiram a pesquisa até sua completude.

O total de respondentes da pesquisa foi de 89 (oitenta e nove) indivíduos, que leram aleatoriamente uma das três vinhetas do estudo. O total de participantes por grupo foi:

- Líder Narcisista = **28 (vinte e oito) indivíduos;**
- Líder Transacional = **30 (trinta) indivíduos;** e
- Líder Humilde = **31 (trinta e um) indivíduos.**

Quanto à idade, o cálculo feito considerou o ano de nascimento e ano de coleta feita (2025). Subtraiu-se de 2025 o ano de nascimento de forma a se obter a idade do entrevistado. Na sequência, há um histograma compreendendo a distribuição amostral por faixa etária:

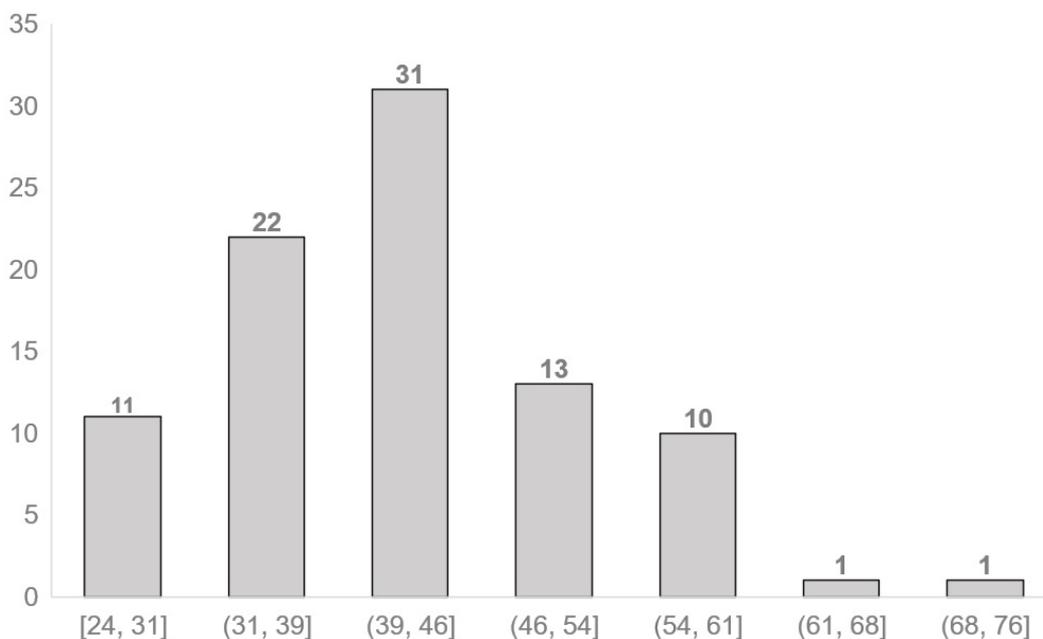


Figura 1: Distribuição dos entrevistados por faixa etária.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que há uma concentração dos que têm entre 31 e 46 anos de idade, ao todo representam 60% do total de respondentes. Há de se salientar a presença de 2 respondentes que estão em uma faixa etária acima de 61 anos (discrepante em relação à média), um de 66 anos e um outro de 75 anos.

Em relação ao gênero, foi feita a pergunta relacionada ao respondente e também ao líder a quem ele está subordinado diretamente. Para ambos os casos a amostra trouxe perfis similares. A maioria dos entrevistados são do sexo masculino (70,79%) e, quanto a seus líderes, a proporção é ligeiramente maior e representa praticamente três quartos para a amostra, mais precisamente 73,03%. A seguir, os histogramas ilustrando o que está supracitado:

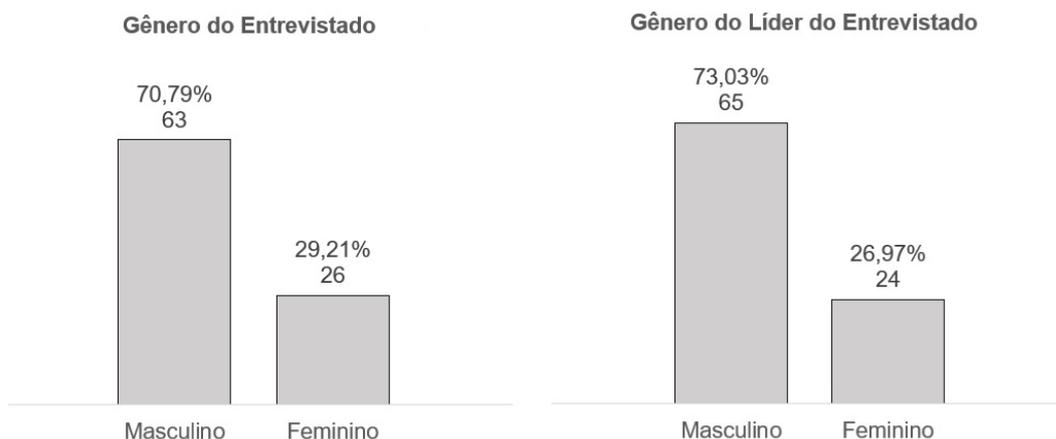


Figura 2: Distribuição dos gêneros dos entrevistados e de seus respectivos líderes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição do tempo na empresa atual (no momento em que foi feita a coleta de dados) é apresentada no gráfico abaixo e mostra uma alta concentração de respondentes na faixa de 1 a 9 anos. Isso representa cerca de 78% do total da amostra. Há 1 único entrevistado que se encontra na faixa dos com mais “tempo de casa”. Este respondente trabalha há 22 anos com seu empregador atual no momento da coleta para a pesquisa.

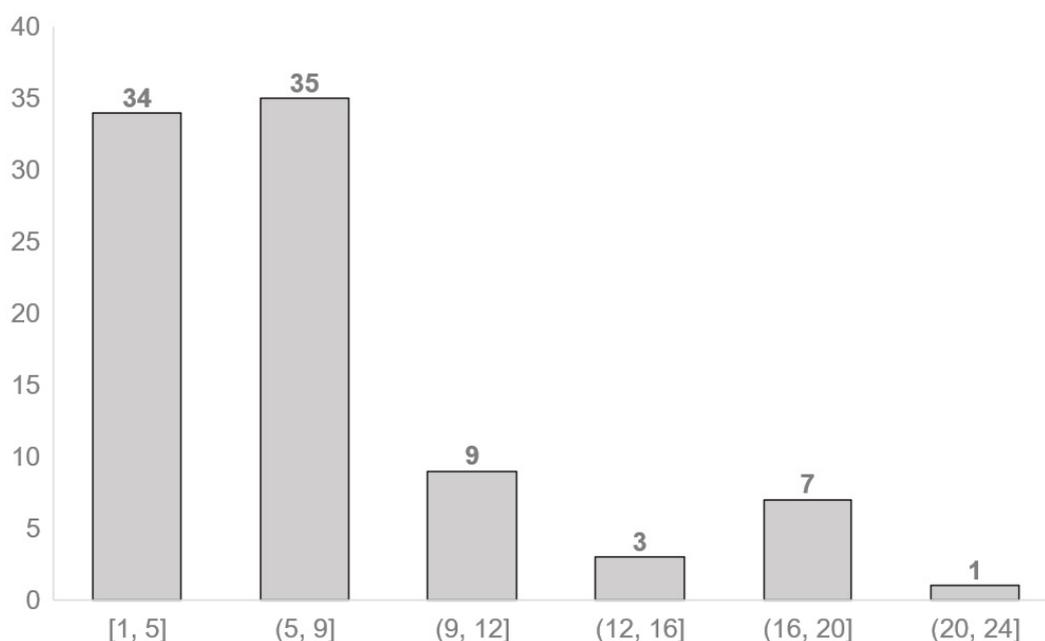


Figura 3: Distribuição do tempo na empresa atual dos entrevistados, em anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir uma figura retratando a distribuição do tempo total de experiência do entrevistado. Não há uma concentração nítida entre as classes mas pode-se inferir que mais da metade dos entrevistados estão de 5 a 15 anos na vida laboral. O indivíduo mais experiente do grupo possui 30 anos de experiência profissional.

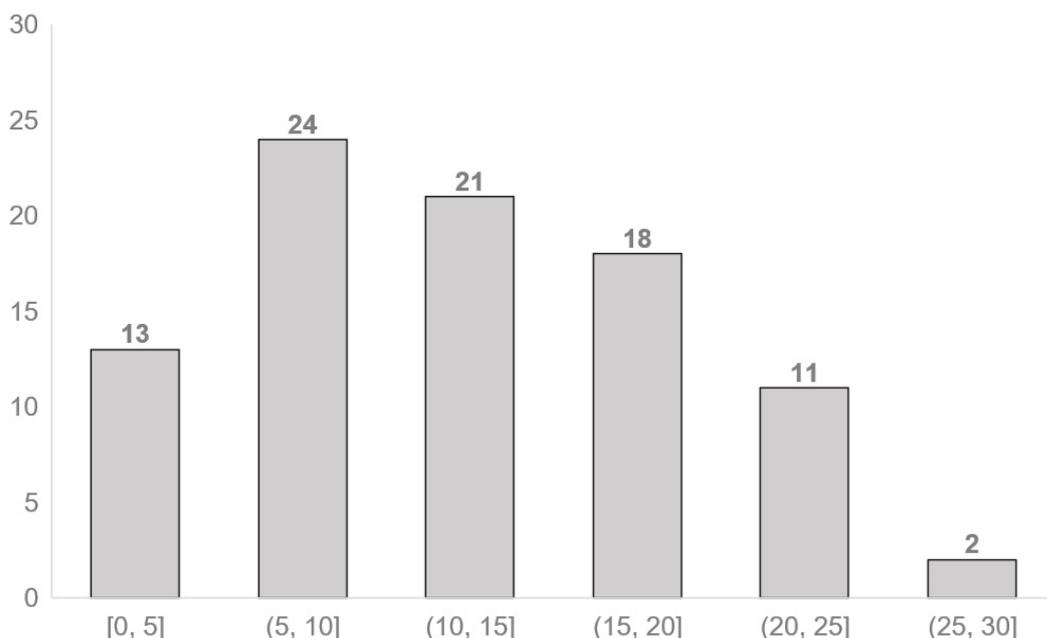


Figura 4: Distribuição do tempo total de experiência dos entrevistados, em anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A área de negócio é uma variável categórica nominal que encabeça a lista desta categoria. A segmento dentro do setor financeiro que a empresa em que o entrevistado trabalho está distribuído conforme segue. A maioria dos respondentes (37,08%) trabalham no setor financeiro em departamentos financeiros de seus empregadores enquanto a minoria (7,87%) trabalham em Fundos de Pensão.

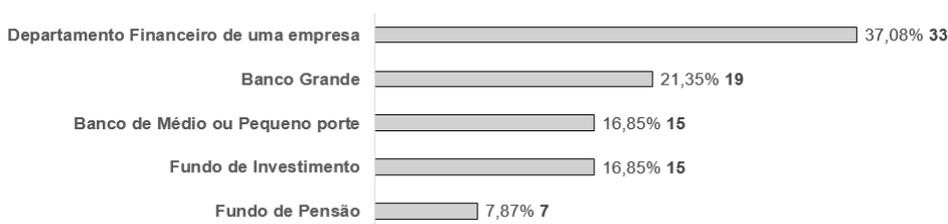


Figura 5: Distribuição da área de negócio da empresa em que o entrevistado trabalha.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo a categoria, a variável cargo está distribuída conforme demonstrado na sequência. Pouco menos da metade, 45%, dos entrevistados está na linha mais baixa da hierarquia nas organizações em que estão inseridos.

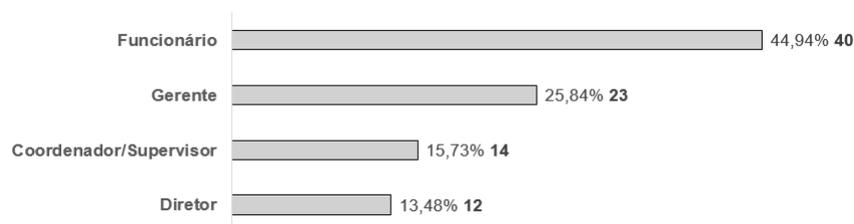


Figura 6: Distribuição dos cargos ocupados pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a distribuição da escolaridade. Está evidenciado que, dentre os entrevistados, a grande maioria, 73%, possui algum nível de pós-graduação, sendo que somente um possui o grau máximo de Doutor.

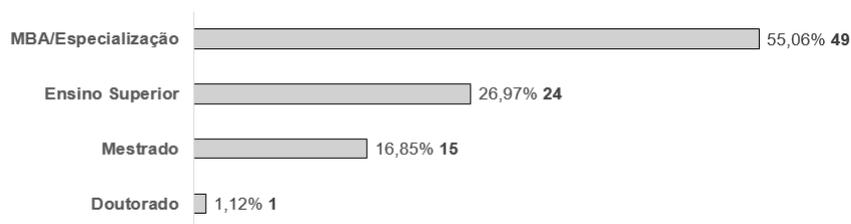


Figura 7: Distribuição do nível de escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estando esclarecidas as características do grupo amostral, segue-se para a análise do estudo.

4 Resultados

4.1 Características Demográficas dos Grupos

A distribuição da amostra pelas condições experimentais e de controle está qualificada na tabela abaixo, que mostra as estatísticas de cada um, em separado:

Estatísticas de grupo						
Variáveis	Grupo NARCISISTA (N = 28)		Grupo TRANSACIONAL (N = 30)		Grupo HUMILDE (N = 31)	
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
Gênero do Entrevistado ^a	1,25	0,44	1,27	0,45	1,35	0,49
Gênero do Líder do Entrevistado ^a	1,18	0,39	1,30	0,47	1,32	0,48
Idade do Entrevistado	42,75	10,57	40,13	8,40	43,19	9,26
Escolaridade ^b	5,68	1,19	6,17	1,37	6,03	1,33
Cargo Ocupado pelo Entrevistado ^c	2,21	1,17	2,13	1,07	1,90	1,14
Tempo Total de Experiência	12,04	5,37	12,37	6,55	13,71	6,96
Tempo na Empresa Atual	6,36	3,94	5,67	4,00	8,16	6,09
Área de Negócio ^d	3,32	1,52	3,30	1,66	3,19	1,51

Nota. A classificação 1 masculino, 2 feminino; b classificação 8 ensino superior, 5 MBA/especialização, 6 mestrado, 4 doutorado; c classificação 1 funcionário, 2 coordenador/supervisor, 3 gerente, 4 diretor; d classificação 2 banco grande, 3 banco de médio ou pequeno porte, 1 fundo de investimento, 4 fundo de pensão, 5 departamento financeiro de uma empresa.

Tabela 1: Estatísticas de grupo relacionadas a todos os grupos analisados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como esperado, a designação aleatória de participantes pelas condições do estudo produziu três grupos similares no tocante à distribuição das variáveis demográficas observadas.

Estatísticas de grupo

Variável	GRUPO	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Idade do Entrevistado	L. Narcisista	28	42,7500	10,56768	1,99710
	L. Humilde	31	43,1935	9,26434	1,66392
Gênero do Entrevistado	L. Narcisista	28	1,2500	,44096	,08333
	L. Humilde	31	1,3548	,48637	,08736
Tempo Total de Experiência	L. Narcisista	28	12,0357	5,37127	1,01507
	L. Humilde	31	13,7097	6,96273	1,25054
Escolaridade	L. Narcisista	28	5,6786	1,18801	,22451
	L. Humilde	31	6,0323	1,32876	,23865
Gênero do Líder do Entrevistado	L. Narcisista	28	1,1786	,39002	,07371
	L. Humilde	31	1,3226	,47519	,08535
Cargo Ocupado pelo Entrevistado	L. Narcisista	28	2,2143	1,16610	,22037
	L. Humilde	31	1,9032	1,13592	,20402
Tempo na Empresa Atual	L. Narcisista	28	6,3571	3,93667	,74396
	L. Humilde	31	8,1613	6,08877	1,09358
Área de Negócio	L. Narcisista	28	3,3214	1,51666	,28662
	L. Humilde	31	3,1935	1,51480	,27207

Tabela 2: Estatísticas de grupo (NARCISISTA e HUMILDE).

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparações múltiplas

Variável dependente			Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
Gênero do Entrevistado	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	,08817	,11786	,736	-,1929	,3693
			NARCISISTA	,10484	,11998	,658	-,1813	,3910
		CONTROLE	HUMILDE	-,08817	,11786	,736	-,3693	,1929
			NARCISISTA	,01667	,12093	,990	-,2717	,3051
		NARCISISTA	HUMILDE	-,10484	,11998	,658	-,3910	,1813
			CONTROLE	-,01667	,12093	,990	-,3051	,2717
Gênero do Líder do Entrevistado	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	,02258	,11447	,979	-,2504	,2956
			NARCISISTA	,14401	,11653	,436	-,1339	,4219
		CONTROLE	HUMILDE	-,02258	,11447	,979	-,2956	,2504
			NARCISISTA	,12143	,11745	,558	-,1587	,4015
		NARCISISTA	HUMILDE	-,14401	,11653	,436	-,4219	,1339
			CONTROLE	-,12143	,11745	,558	-,4015	,1587
Idade do Entrevistado	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	3,06022	2,41352	,417	-2,6959	8,8164
			NARCISISTA	,44355	2,45694	,982	-5,4162	6,3032
		CONTROLE	HUMILDE	-3,06022	2,41352	,417	-8,8164	2,6959
			NARCISISTA	-2,61667	2,47629	,543	-8,5225	3,2892
		NARCISISTA	HUMILDE	-,44355	2,45694	,982	-6,3032	5,4162
			CONTROLE	2,61667	2,47629	,543	-3,2892	8,5225
Escolaridade	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	-,13441	,33283	,914	-,9282	,6594
			NARCISISTA	,35369	,33881	,551	-,4544	1,1617
		CONTROLE	HUMILDE	,13441	,33283	,914	-,6594	,9282
			NARCISISTA	,48810	,34148	,330	-,3263	1,3025
		NARCISISTA	HUMILDE	-,35369	,33881	,551	-1,1617	,4544
			CONTROLE	-,48810	,34148	,330	-1,3025	,3263
Cargo Ocupado pelo Entrevistado	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	-,23011	,28818	,705	-,9174	,4572
			NARCISISTA	-,31106	,29337	,541	-1,0107	,3886
		CONTROLE	HUMILDE	,23011	,28818	,705	-,4572	,9174
			NARCISISTA	-,08095	,29568	,960	-,7861	,6242
		NARCISISTA	HUMILDE	,31106	,29337	,541	-,3886	1,0107
			CONTROLE	,08095	,29568	,960	-,6242	,7861
Tempo Total de Experiência	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	1,34301	1,62877	,689	-2,5415	5,2276
			NARCISISTA	1,67396	1,65807	,573	-2,2805	5,6284
		CONTROLE	HUMILDE	-1,34301	1,62877	,689	-5,2276	2,5415
			NARCISISTA	,33095	1,67113	,979	-3,6546	4,3165
		NARCISISTA	HUMILDE	-1,67396	1,65807	,573	-5,6284	2,2805
			CONTROLE	-,33095	1,67113	,979	-4,3165	3,6546
Tempo na Empresa Atual	Tukey HSD	HUMILDE	CONTROLE	2,49462	1,23361	,113	-,4475	5,4367
			NARCISISTA	1,80415	1,25580	,327	-1,1909	4,7992
		CONTROLE	HUMILDE	-2,49462	1,23361	,113	-5,4367	,4475
			NARCISISTA	-,69048	1,26569	,849	-3,7091	2,3281
		NARCISISTA	HUMILDE	-1,80415	1,25580	,327	-4,7992	1,1909
			CONTROLE	,69048	1,26569	,849	-2,3281	3,7091

Tabela 3: Comparações múltiplas de todos os grupos da amostra.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Confiabilidade das Escalas

De acordo com Cronbach (1951), qualquer investigação que se fundamenta em medições deve priorizar a precisão, ou seja, a confiabilidade dos dados obtidos. Um coeficiente de confiabilidade serve para avaliar se o projetista do teste fez uma suposição válida ao antecipar que um determinado conjunto de itens geraria afirmações interpretáveis acerca das diferenças individuais. O coeficiente denominado Alfa de Cronbach é utilizado para verificar a validade dos instrumentos de pesquisa. Para garantir a confiabilidade das medições entre os componentes dos construtos, o Alfa de Cronbach deve ser superior a 0,70, conforme recomendam Hair et al. (2010). Os coeficientes alfas calculados para as escalas utilizadas no estudo, nessa amostra, apresentaram valores acima desse limiar, com exceção da escala relacionada à Crença em um Mundo Justo na perspectiva externa (perguntas WW01 a WW06). No entanto, essa escala não foi utilizada na análise deste estudo, uma vez que as hipóteses propostas se baseiam nos efeitos da crença em um mundo justo na visão do indivíduo. Na sequência um quadro resumo contendo os alfas observados para as escalas a que foram utilizadas no presente estudo.

Escala	Alfa de Cronbach	Quantidade de Itens
Liderança Narcisista	0,840	9
Liderança Humilde	0,976	9
ESCALA - Confiança+Respeito	0,740	6
ESCALA - Segurança Psicológica	0,794	7
Crença em um Mundo Justo (visão do indivíduo)	0,817	7

Quadro 2: Coeficientes de Confiabilidade das Escalas (Alfas de Cronbach).

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Efeito da Manipulação

Na sequência serão mostrados os resultados dos testes que verificam o efeito manipulação para as condições Líder NARCISISTA, Líder HUMILDE e Líder TRANSACIONAL (Controle). A seguir a análise do NARCISISTA:

Estatísticas Descritivas

Variável dependente: Narcisismo

Condição	Média	Erro Desvio	N
Controle	2,3597	,75945	30
Lid Narc	4,0546	,25740	28
Lid Hum	2,0068	,57376	31
Total	2,7700	1,05372	89

Tabela 4: Estatísticas Descritivas – NARCISISMO.

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise descritiva inicial da variável dependente "narcisismo" permitiu observar diferenças claras entre as médias dos três grupos experimentais. A condição de liderança narcisista apresentou a maior média de percepção de traços narcisistas (Média = 4,05; DP = 0,26), enquanto a liderança humilde foi associada à menor média (Média = 2,01; DP = 0,57). O grupo controle ocupou uma posição intermediária (Média = 2,36; DP = 0,76), como era de se esperar. Tais resultados indicam variações perceptíveis na avaliação do narcisismo conforme a condição de liderança à qual os participantes foram expostos.

Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente: Narcisismo

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	69,318 ^a	2	34,659	104,987	,000
Intercepto	700,007	1	700,007	2120,420	,000
Condição	69,318	2	34,659	104,987	,000
Erro	28,391	86	,330		
Total	780,597	89			
Total corrigido	97,709	88			

a. R Quadrado = ,709 (R Quadrado Ajustado = ,703)

Tabela 5: Testes de Efeitos entre sujeitos – NARCISISMO.

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de variância (*Analysis Of Variance* – ANOVA) de um fator foi conduzida para verificar se as diferenças observadas nas médias entre os grupos eram estatisticamente significativas. Os resultados demonstraram um efeito principal significativo da condição experimental sobre as percepções de narcisismo [$F(2, 86) = 104,99$; $p < 0,001$], com um valor de R^2 ajustado de 0,703. Isso indica que aproximadamente 70% da variância nas percepções de narcisismo pode ser explicada pela manipulação experimental, sugerindo um efeito robusto da variável independente sobre a variável dependente. Tais resultados indicam variações perceptíveis na avaliação do narcisismo conforme a condição de liderança à qual os participantes foram expostos.

Comparações múltiplas

Variável dependente: Narcisismo							
Teste:	(I) Condição	(J) Condição	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Tukey HSD	Controle	Alex Narcis	-1,6950*	,15098	,000	-2,0551	-1,3349
		Alex Hum	,3529*	,14715	,048	,0019	,7038
	Alex Narcis	Controle	1,6950*	,15098	,000	1,3349	2,0551
		Alex Hum	2,0479*	,14980	,000	1,6906	2,4051
	Alex Hum	Controle	-,3529*	,14715	,048	-,7038	-,0019
		Alex Narcis	-2,0479*	,14980	,000	-2,4051	-1,6906

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,330.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Tabela 6: Comparações múltiplas – NARCISISMO.

Fonte: Elaborado pelo autor

As comparações múltiplas realizadas por meio do teste de Tukey HSD confirmaram que os participantes perceberam a liderança narcisista como significativamente mais narcisista do que a liderança neutra (controle). A diferença média entre esses dois grupos foi de -1,70 ($p < 0,001$; IC 95% [-2,06, -1,33]), o que corrobora a efetividade da manipulação experimental e a distinção perceptiva clara entre um líder narcisista e um líder sem traços acentuados de personalidade. Além disso, foi identificado que os participantes atribuíram níveis significativamente mais altos de narcisismo ao grupo controle em comparação à liderança humilde ($M = 0,35$; $p = 0,048$; IC 95% [0,002, 0,70]). Embora a diferença seja menor, ela indica que a liderança com traços de humildade foi

efetivamente percebida como menos narcisista, sugerindo uma distinção entre neutralidade e humildade na percepção dos participantes.

Por fim, a maior diferença observada ocorreu entre as condições de liderança narcisista e liderança humilde, com uma diferença média de 2,05 pontos ($p < 0,001$; IC 95% [1,69, 2,41]). Este resultado reforça que os participantes foram sensíveis às manipulações experimentais e atribuíram julgamentos significativamente distintos de narcisismo conforme o perfil comportamental do líder apresentado, evidenciando que os traços de personalidade percebidos influenciam fortemente a avaliação da figura de liderança.

A seguir uma análise complementar, do HUMILDE:

Estatísticas Descritivas

Variável dependente: Humildade

Condição	Média	Erro Desvio	N
Controle	3,9693	,71791	30
Lid Narc	1,6943	,60861	28
Lid Hum	4,5845	,39226	31
Total	3,4679	1,36448	89

Tabela 7: Estatísticas Descritivas – HUMILDADE.

Fonte: Elaborado pelo autor

O mesmo foi observado em relação à manipulação da humildade. Os resultados descritivos indicaram que os participantes atribuíram níveis mais elevados de humildade ao líder na condição liderança humilde (Média = 4,58; DP = 0,39), em comparação com a condição controle (Média = 3,97; DP = 0,72) e, sobretudo, com a condição liderança narcisista (Média = 1,69; DP = 0,61). Essas médias apontam para uma diferenciação clara na forma como os líderes foram avaliados quanto à humildade, dependendo do perfil por eles representado.

Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente: Humildade

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	134,275 ^a	2	67,137	195,304	,000
Intercepto	1036,707	1	1036,707	3015,798	,000
Condição	134,275	2	67,137	195,304	,000
Erro	29,563	86	,344		
Total	1234,160	89			
Total corrigido	163,838	88			

a. R Quadrado = ,820 (R Quadrado Ajustado = ,815)

Tabela 8: Testes de Efeitos entre sujeitos – HUMILDADE.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para verificar se as diferenças observadas entre os grupos eram estatisticamente significativas, foi realizada uma ANOVA unifatorial. O teste revelou um efeito significativo da condição experimental sobre a percepção de humildade ($F = 195,30$; $p < 0,001$), com um valor de R^2 ajustado de 0,815. Esse resultado indica que aproximadamente 81,5% da variância nas avaliações de humildade pode ser explicada pela condição de liderança apresentada, demonstrando um efeito robusto da manipulação experimental sobre essa variável.

Comparações múltiplas

Variável dependente: Humildade							
Teste:	(I) Condição	(J) Condição	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Tukey HSD	Controle	Alex Narc	2,2750*	,15406	,000	1,9076	2,6425
		Alex Hum	-,6152*	,15016	,000	-,9733	-,2571
	Alex Narc	Controle	-2,2750*	,15406	,000	-2,6425	-1,9076
		Alex Hum	-2,8902*	,15286	,000	-3,2548	-2,5257
	Alex Hum	Controle	,6152*	,15016	,000	,2571	,9733
		Alex Narc	2,8902*	,15286	,000	2,5257	3,2548

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,344.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Tabela 9: Comparações múltiplas – HUMILDADE.

Fonte: Elaborado pelo autor

As comparações múltiplas (teste de Tukey HSD) confirmaram que os participantes avaliaram os líderes narcisistas como significativamente menos humildes do que os líderes das outras condições. Especificamente, a diferença entre a condição liderança narcisista e a condição liderança humilde foi de -2,89 pontos (IC 95%: -3,25 a -2,53; $p < 0,001$), representando a maior diferença entre quaisquer dois grupos. Ademais, a condição narcisista também obteve escores inferiores à condição controle (diferença média = -2,28; $p < 0,001$). Esses dados sugerem que o comportamento narcisista foi fortemente associado à ausência de humildade percebida. Em contrapartida, os correspondentes à condição liderança humilde foram percebidos como significativamente mais humildes do que aqueles das demais condições. A diferença média em relação à condição controle foi de 0,62 pontos (IC 95%: 0,26 a 0,97; $p < 0,001$), o que demonstra que mesmo em comparação com um grupo neutro, a liderança humilde foi mais positivamente avaliada. Esses resultados sustentam a ideia de que a expressão explícita de traços de humildade é prontamente reconhecida e valorizada pelos observadores.

De modo geral, os resultados obtidos corroboram a eficácia da manipulação experimental no que tange à percepção também da humildade da liderança. A condição liderança humilde gerou avaliações consistentemente mais altas, enquanto a condição narcisista apresentou os menores escores. As diferenças estatísticas significativas entre os grupos indicam que os participantes foram sensíveis aos traços de personalidade exibidos pelos líderes, especialmente no que se refere à humildade, validando assim as premissas do delineamento experimental.

4.4 Correlações

O coeficiente de correlação de Pearson mede o grau da correlação e a direção dessa correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica. Este coeficiente, ρ , assume apenas valores entre -1 e 1.

Para todo o modelo, foram criadas variáveis *dummies* para se qualificar e diferenciar os grupos de vinhetas de forma que foi atribuído: -1 para Liderança Humilde; 0 para Liderança Transacional e 1 para Liderança Narcisista. Além das informações das Médias, dos Desvios Padrões e dos Alfas de Cronbach, o quadro que vemos na sequência mostra a Correlação de Pearson entre as variáveis:

Estatísticas descritivas, Correlações de Pearson e Alfas de Cronbach

Variáveis	MÉDIA	DP	α C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Condição ^a	-0,03	0,82													
2. Gênero do Entrevistado ^b	1,29	0,46		-0,095											
3. Gênero do Líder do Entrevistado ^b	1,27	0,45		-0,130	,278"										
4. Idade do Entrevistado	42,02	9,42		-0,024	-,281"	-,329"									
5. Escolaridade ^c	5,97	1,30		-0,108	,322"	,251"	-,273"								
6. Cargo Ocupado pelo Entrevistado ^d	2,08	1,12		,115	-,178	-,088	,396"	-,139							
7. Tempo Total de Experiência	12,73	6,33		-0,109	-,200	-,199	,602"	-,216"	,400"						
8. Tempo na Empresa Atual	6,75	4,88		-0,156	-,151	-,183	,454"	-,193	,301"	,651"					
9. Liderança Narcisista	2,77	1,05	0,84	,786"	-,101	-,097	-,120	-,213"	,078	-,152	-,066				
10. Liderança Humilde	3,47	1,36	0,98	-,858"	,048	,090	-,001	,114	-,199	,077	,047	-,858"			
11. ESCALA - Confiança+Respeito	3,38	0,78	0,74	-,615"	-,010	-,007	,030	,100	-,130	-,054	,027	-,672"	,756"		
12. ESCALA - Segurança Psicológica	3,04	0,91	0,79	-,510"	-,058	,014	,055	,056	,010	,162	,126	-,459"	,557"	,628"	
13. ESCALA - Crença em um Mundo Justo (visão do indivíduo)	3,44	0,66	0,82	-,068	-,023	-,123	-,194	-,027	,328"	,063	,099	,075	,046	,103	,296"

Nota A classificação -1 liderança humilde, 0 liderança transacional, 1 liderança narcisista; b classificação 1 masculino, 2 feminino; c classificação 8 ensino superior, 5 MBA/especialização, 6 mestrado, 4 doutorado; d classificação 1 funcionário, 2 coordenador/supervisor, 3 gerente, 4 diretor; n = 89; * p < .05, ** p < .01.

Quadro 3: Estatísticas descritivas, Correlações de Pearson e Alfas de Cronbach.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme descrito acima, há uma alta e negativa correlação entre Liderança Narcisista e Liderança Humilde ($\rho = -0,858$), mostrando a dicotomia entre os traços.

Em se tratando da Confiança, há dois apontamentos relevantes: há considerável correlação negativa em relação à Liderança Narcisista ($\rho = -0,672$), indicando que líderes com este traço têm uma tendência a serem menos confiantes e a terem menor respeito por parte de seus subordinados e há uma também considerável correlação, porém positiva, relacionada à outra liderança, a Liderança Humilde ($\rho = 0,756$). Disto, infere-se que o traço um traço de humildade traz uma maior confiança em conjunto com um maior respeito e reforça a ideia do antagonismo entre os traços.

Em relação aos dados demográficos, é clara a alta e positiva correlação entre o Tempo na Empresa Atual e o Tempo Total de Experiência ($\rho = 0,651$), indicando que aqueles que têm mais “tempo de casa” no momento em que a pesquisa foi respondida também são os indivíduos que carregam o maior tempo em na vida laboral.

4.5 Testes de Hipóteses

Na sequência, aplicou-se a análise da variância para verificar as hipóteses propostas. As Tabelas a seguir apresentam os resultados da análise para a variável dependente Confiança e Respeito no Líder:

Estatísticas Descritivas

Variável dependente: Confiança e Respeito no Líder

Condição	Média	Erro Desvio	N
Controle	3,3793	,55365	30
Alex Narc	2,4914	,59966	28
Alex Hum	3,6600	,64237	31
Total	3,1978	,77283	89

Tabela 10: Estatísticas Descritivas – CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.

Fonte: Elaborado pelo autor

Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente: Confiança e Respeito no Líder

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	25,583 ^a	5	5,117	15,743	,000
Intercepto	18,443	1	18,443	56,744	,000
CMJusto	1,126	1	1,126	3,466	,066
LNarc*CMJusto	,160	1	,160	,493	,484
LHum*CMJusto	,949	1	,949	2,920	,091
Condição Exp.	5,453	2	2,726	8,388	,000
Erro	26,976	83	,325		
Total	962,640	89			
Total corrigido	52,559	88			

a. R Quadrado = ,487 (R Quadrado Ajustado = ,456)

Tabela 11: Testes de Efeitos entre sujeitos – CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.

Fonte: Elaborado pelo autor

Post Hoc - Comparações múltiplas

Variável dependente: Confiança e Respeito							
Teste:	(I) Condição	(J) Condição	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Tukey HSD	Controle	Alex Narc	,8879*	,14599	,000	0,5344	1,2415
		Alex Hum	-0,2807	,14228	,131	-0,6253	0,0639
	Alex Narc	Controle	-,8879*	,14599	,000	-1,2415	-0,5344
		Alex Hum	-1,1686*	,14484	,000	-1,5194	-0,8178
	Alex Hum	Controle	0,2807	,14228	,131	-0,0639	0,6253
		Alex Narc	1,1686*	,14484	,000	0,8178	1,5194

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,309.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Tabela 12: Post Hoc - Comparações múltiplas (CONFIANÇA e RESPEITO).

Fonte: Elaborado pelo autor

O efeito da condição experimental no modelo foi significativo ($F=8,38$, $p<0,001$). O grupo onde Alex era um líder humilde teve média de confiança e respeito no líder significativamente maior do que nos demais (Média = 3,66). O grupo onde Alex era um líder narcisista teve a menor média de confiança e respeito no líder (2,49). Esses resultados trazidos pelo conjunto de Tabelas acima confirma a hipótese H1(a) nessa amostra, mas não a hipótese H2(a). A crença em um mundo justo também teve um efeito marginalmente significativo positivo sobre a confiança e respeito no líder ($F=3,46$, $p<0,06$). A moderação proposta não teve o efeito previsto no nível de confiança de 95%, desta forma, a hipótese H3(a) não foi confirmada. Vale observar que a hipótese seria aceita no nível 90%. O efeito também não foi significativo para a moderação dos efeitos da liderança narcisista e, portanto, a hipótese H4(a) também não foi confirmada.

O gráfico a seguir ilustra as diferenças observadas entre os dois grupos experimentais e o grupo de controle:

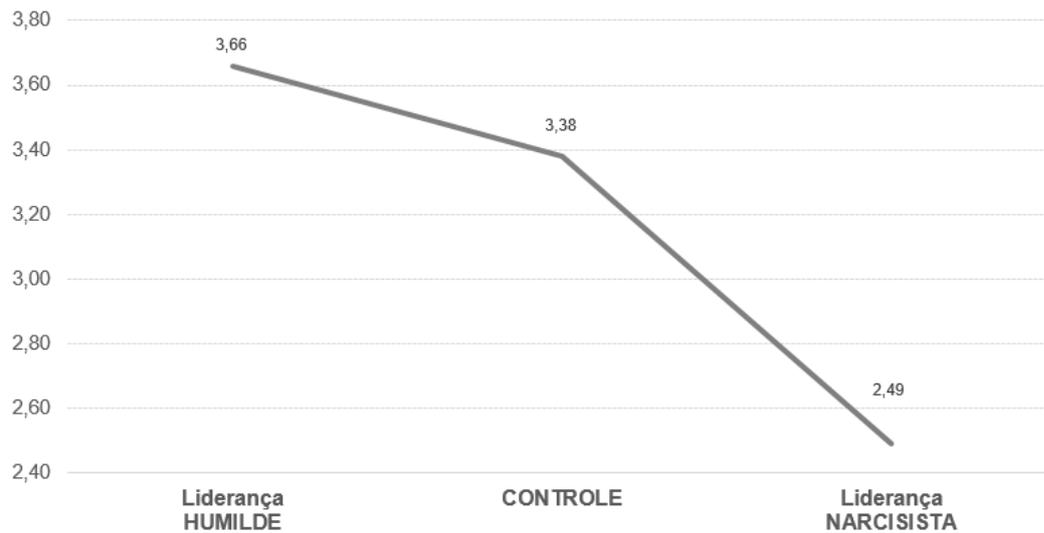


Figura 8: Médias Marginais Estimadas de CONFIANÇA e RESPEITO no Líder.
Fonte: Elaborado pelo autor.

As Tabelas a seguir apresentam os resultados da análise para a variável dependente Segurança Psicológica:

Estatísticas Descritivas

Variável dependente: Segurança Psicológica

Condição	Média	Erro Desvio	N
Controle	3,0953	,69798	30
Alex Narc.	2,4079	,79684	28
Alex Hum.	3,5523	,87531	31
Total	3,0382	,91498	89

Tabela 13: Estatísticas Descritivas – SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder.

Fonte: Elaborado pelo autor

Testes de efeitos entre sujeitos

Variável dependente: Segurança Psicológica

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Modelo corrigido	29,382 ^a	5	5,876	11,012	,000
Intercepto	9,864	1	9,864	18,485	,000
CMJusto	2,770	1	2,770	5,190	,025
LNarc*CMJusto	,433	1	,433	,811	,370
LHum*CMJusto	2,009	1	2,009	3,766	,056
Condição Exp.	10,162	2	5,081	9,522	,000
Erro	44,290	83	,534		
Total	895,202	89			
Total corrigido	73,672	88			

a. R Quadrado = ,399 (R Quadrado Ajustado = ,363)

Tabela 14: Testes de efeitos entre sujeitos – SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder.

Fonte: Elaborado pelo autor

Post Hoc - Comparações múltiplas

Variável dependente: Segurança Psicológica							
Teste:	(I) Condição	(J) Condição	Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Tukey HSD	Controle	Alex Narc	,6875*	,18946	,002	0,2286	1,1463
		Alex Hum	-,4569*	,18465	,044	-0,9041	-0,0097
	Alex Narc	Controle	-,6875*	,18946	,002	-1,1463	-0,2286
		Alex Hum	-1,1444*	,18798	,000	-1,5996	-0,6892
	Alex Hum	Controle	,4569*	,18465	,044	-0,0097	0,9041
		Alex Narc	1,1444*	,18798	,000	0,6892	1,5996

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,520.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Tabela 15: Post Hoc - Comparações múltiplas (SEGURANÇA PSICOLÓGICA).

Fonte: Elaborado pelo autor

O efeito da condição experimental no modelo foi significativo ($F=9,52$, $p<0,001$). O grupo onde Alex era um líder humilde teve média de segurança

psicológica significativamente maior do que nos demais (Média = 3,55). O grupo onde Alex era um líder narcisista teve a menor média de segurança psicológica (2,40). Esses resultados confirmam as hipóteses H1(b) e H2(b) nessa amostra. A crença em um mundo justo também teve um efeito marginalmente significativo positivo sobre a confiança e respeito no líder. A moderação da crença em um mundo justo também teve o efeito previsto, intensificando o efeito da liderança humilde sobre a segurança psicológica ($F=9,52$, $p= 0,5$), assim, a hipótese H3(b) foi confirmada. Os efeitos da moderação da crença em um mundo justo sobre os efeitos da liderança narcisista na segurança psicológica não foram significativos e, portanto, a hipótese H4(b) não foi confirmada.

O gráfico a seguir ilustra as diferenças observadas entre os dois grupos experimentais e o grupo de controle.

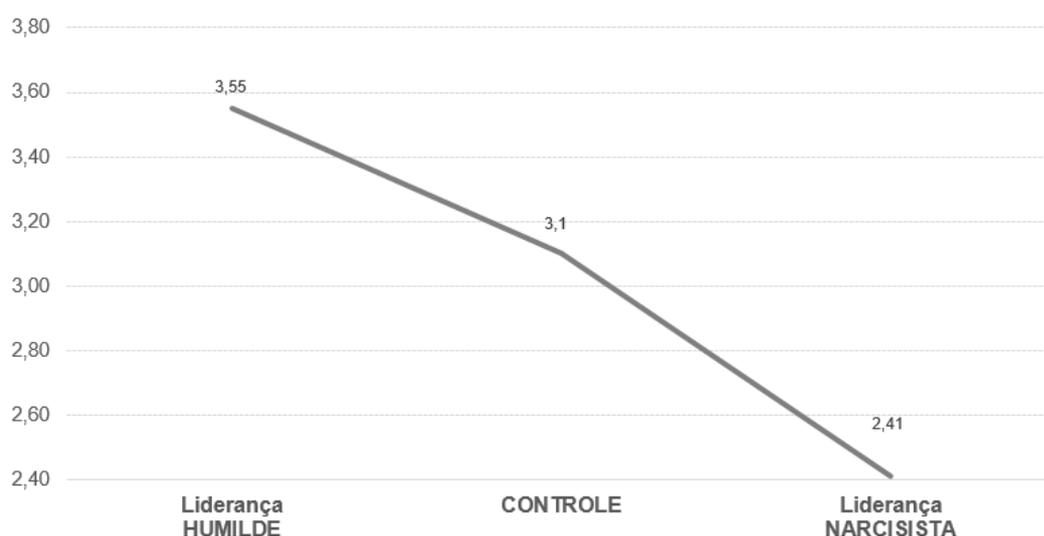


Figura 9: Médias Marginais Estimadas de SEGURANÇA PSICOLÓGICA no Líder.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesse resultado, pode-se dizer que líderes narcisistas despertam menos confiança, respeito e segurança psicológica nos profissionais de finanças. Já os líderes humildes despertam mais segurança psicológica, mas não necessariamente maior confiança e respeito. A forma como profissionais da área reagem aos líderes humildes é influenciada pela sua crença em um mundo justo, que intensifica a reação à humildade no líder, especificamente em relação à segurança psicológica.

5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo investigar a influência dos estilos de liderança sobre as percepções de subordinados no contexto do mercado financeiro brasileiro, com ênfase nas variáveis de confiança e respeito no líder e segurança psicológica. A pesquisa adotou uma abordagem experimental por meio da apresentação de vinhetas, manipulando o perfil do líder como narcisista, humilde ou neutro (transacional).

De modo geral, os resultados do estudo apontam para a influência negativa da liderança narcisista sobre a percepção de seus subordinados, tanto em termos de confiança e respeito quanto de segurança psicológica de profissionais de finanças. Por outro lado, a liderança humilde demonstrou relações positivas com essas percepções, mais para confiança e respeito e menos para segurança psicológica. A crença em um mundo justo se mostrou estatisticamente significativa como antecedente das atitudes dos liderados, agregou valor ao modelo, com efeito moderador sobre os efeitos da liderança humilde.

Ao se confirmar as hipóteses H1 e H2, que descrevem os impactos negativos de traços de narcisismo no líder (H1) e os positivos de traços de humildade no líder (H2), reforça-se uma ideia pré-concebida de que uma gestão egoísta e sem atenção ao colaborador por parte de um líder narcisista reduz em algum grau o bem-estar daqueles a ele subordinado. Ao mesmo tempo, uma boa relação do líder humilde para com sua equipe, na condução de objetivos corporativos, faz com que seus liderados “vistam a camisa”.

Quando se mede o impacto do fator moderador (crença em um mundo justo), observou-se que nenhuma das hipóteses aqui tratadas se confirmou, exceto para o caso do traço de humildade no líder. Isso corrobora para um entendimento de que uma visão benevolente do mundo acaba por ampliar a boa percepção que já se teria de um traço humilde identificado na liderança.

Um elevado nível da variável crença em um mundo justo pode trazer vantagens como um todo. Uma visão otimista leva a se pregar o bem em um ato contínuo e, em consequência, tornar mais palatável uma realidade que assola a muitos.

Em conclusão, este estudo fornece evidências empíricas relevantes sobre os impactos dos estilos de liderança no contexto organizacional, com implicações para a gestão de pessoas e o desenvolvimento de lideranças mais eficazes e saudáveis. O antagonismo entre narcisismo e humildade como traços de liderança se destaca como um dos principais achados, com efeitos significativos sobre como os subordinados percebem seu ambiente de trabalho e seus líderes. A continuidade desta linha de pesquisa pode contribuir significativamente para a compreensão das dinâmicas de liderança no mercado financeiro e em outros contextos organizacionais.

5.1 Implicações Práticas e Gerenciais

Para fins empresariais, o achado permite ao gestor uma apropriada política de promoção ou mesmo de seleção, formação e desenvolvimento de talentos (via empresas *headhunter*) para ocupar cargos de liderança nas organizações.

Ao se obter um tracejado do perfil psicológico do postulante, por intermédio de testes específicos para esta finalidade, é possível direcioná-lo ou decidir entre a captura ou esquecimento do talento. Oportunidade podem ser trabalhadas em ambiente corporativo a fim de mitigar equívocos na escolha de pessoal, reduzindo o *turnover* de líderes.

No setor financeiro, treinamento e capacitações de líderes podem ser realizadas com o propósito de melhorar o clima organizacional. Ao se deparar com traços narcisistas em líderes, levariam subordinados a uma fuga do propósito da empresa, uma ação pode ser feita trabalhando pontos de humildade e aplicando-os à prática do profissional.

Uma gama de recomendações pode ser feita em prol do resultado constante e perene nas organizações do setor de Finanças e em departamentos financeiros de empresas. Num ambiente competitivo e, por vezes hostil, cabe reavaliar a supervalorização de determinados traços de líderes assim como a subvalorização de outros, com base nos achados do presente estudo.

5.2 Limitações e Sugestões para Agendas Futuras

O estudo limitou-se a pesquisar um ambiente específico, o de Finanças brasileiro. Cabe aplicar pesquisas similares em ambientes distintos.

Ademais, vale ressaltar que a pesquisa foi feita abordando um caso hipotético e especulativo, por intermédio de veiculação de vinhetas constantes

nos formulários destinados aos respondentes. As hipóteses aqui confirmadas num contexto laboratorial carecem de uma validação externa no ambiente real das empresas. A compensação para a fragilidade aqui apontada pode ser feita mediante um estudo de campo.

Como limitação, para a coleta em campo, foram considerados alunos de cursos de pós-graduação e profissionais que atuam no ramo, sendo de empresas cujo *core business* é o mercado financeiro ou não (empresas não-financeiras, estando concentrada aqui parte considerável dos respondentes). Houve uma procura de contatos dos respondentes diretos para que pudessem contribuir para a pesquisa, aumentando o quantitativo de respondentes efetivos a fim de tornar os cruzamentos estatísticos mais significativamente aceitos.

Futuras pesquisas no ramo poderão aprofundar estudos da ética no setor. Espera-se que este trabalho também motive pesquisadores na contínua e exaustiva análise de traços de Narcisismo e Humildade em ambiente corporativo e como este agem como fatores que influenciam o meio.

6 Referências Bibliográficas

ABDELLAOUI, M., BLEICHRODT, H., KAMMOUN, H. **Do financial professionals behave according to prospect theory? An experimental study.** *Theory and Decision*, 74 (3), p. 411-429, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11238-011-9282-3>

AGUINIS, H., BRADLEY, K. **Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies.** *Organizational Research Methods*, 17: 351-371, 2014. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>

ANTONAKIS, J. , DAY, D. V. **Leadership: Past Present, and Future. Em: DAY, D.V. & ANTONAKIS, J. (Org.), The Nature of Leadership**, 3ª ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n3>

ARGANDONA, A. **Humility in Management.** *Journal of Business Ethics*, v.132, p. 63-71, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>

ASHKANASY, N. M., WINDSOR, C. A., TREVINO, L. K. **Bad apples in bad barrels revisited: cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making.** *Business Ethics Quarterly*, 16 (4), p. 449-473, 2006. <https://doi.org/10.5840/beq200616447>

BACK, M. D., SCHUMUKIE, S. C., EGLOFF, B. **Why are Narcisistics so Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintance.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v.98, n.1., p.132-145, 2010. <https://doi.org/10.1037/a0016338>

BAKER, H. K., FILBECK, G., RICCIARDI, V. **How Behavioural Biases Affect Finance Professionals.** *The European Financial Review*, p. 25-29, 2017.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York, NY: Free Press, 1985.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** (4th ed.). New York: Free Press, 2008.

BÈGUE, L., MULLER, D. **Belief in a just world as moderator of hostile attributional bias.** *British Journal of Social Psychology*, 45 (1), p. 117–126, 2006. <https://doi.org/10.1348/014466605X37314>

BRAUN, S., **Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analisis and Implications for Future Research, Frontiers in Psychology**, v.8, a.773, 2017. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>

BURNS, J. M. **Leadership.** New York, Harper & Row Publishers, 1978.

CAMPBELL, E. M., WELSH, D. T., WANG, W. **Above the law? How motivated moral reasoning shapes evaluations of high performer unethically.** Journal of Applied Psychology, 2023. <https://doi.org/10.1037/apl0001054>

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

CAMPBELL, W. K., HOFFMAN, B. J., CAMPBELL, S. M., MARVHISIO, G. **Narcissism in organizational contexts.** Human Resource Management Review. v.21, p.268-281, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>

CARNEVALE, J. B., HUANG, L., HARMS, P. D, **Leader consultation mitigates the harmful effects of leader narcissism: A belongingness perspective.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, v.146, p.76-84, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.04.003>

CAVAZOTTE, F., MANSUR, J., LANÇÃO, F. **Beyond the paradox: Understanding how project leader humility and narcissism affect project outcomes.** International Journal of Project Management. 41, 102500, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102500>

CHATTERJEE, A., HAMBRICK, D. C., **It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance.** Administrative Science Quarterly, 52 (3), p.351-386, 2007. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>

CHATTERJEE, A., POLLOCK, T. G. **Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds.** Academy of Management Review, 42 (4), p. 703–725, 2017. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0224>

CLARK, I. E., KARLOV, L., NEALE, N. J. **The many faces of narcissism: Narcissism factors and their predictive utility.** Personality and Individual Differences, v.81, p.90-95, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.021>

CRESWELL, J. W., CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 5 ed, 2021.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psychometrika, 16 (3), p. 297-334, 1951. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

DALBERT, C. **Belief in a just world, well-being, and coping with an unjust fate.** In Montada, L., and Lerner. M. J. (eds.), Responses to victimization and belief in a just world, Plenum, New York, p. 87-105, 1998. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-6418-5_6

DAVIS, D. E., WORTHINGTON JR., E. L., HOOK, J. N., EMMONS, R. A., HILL, P. C., BOLLINGER, R. A., VAN TONGEREN, D. R. **Humility and the Development and Repair of Social Bonds: Two Longitudinal Studies.** Self and Identity, 2012. <https://doi.org/10.1080/15298868.2011.636509>

DE OLIVEIRA, A. P., GARCIA, I. A. **Influência dos traços de personalidade narcisista dos CEOs no endividamento das empresas da B3.** Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, v. 35, n. 94, e1834, 2024. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231834.pt>

EDMONDSON, A. **Psychological safety and learning behavior in work teams.** ASQ; 44:350–383, 1999. <https://doi.org/10.2307/2666999>

ELDOR, L., HODOR, M., CAPPELLI, P. **The limits of psychological safety: nonlinear relationships with performance.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 177, Article 104255, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104255>

FATFOUTA, R. **Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde?** Human Resource Management Review, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.002>

FERREIRA, V. R. M. **Psicologia Econômica: origens, modelos, propostas.** Tese. Doutorado em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

FONSECA, D., PORTO, J. B. **Relações entre liderança transformacional e bem-estar: Um estudo com profissionais do setor financeiro brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, 24 (2), p. 132–149, 2020.

FREUD, S. **“On narcissism: an introduction,”** in The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 14, ed J. Strachey, London: Hogarth Press, p. 67–104, 1957/1914.

FURLANI, J. R. **Como funciona o Sistema Financeiro Nacional.** BC Universidade. 25 p, 2013. Disponível em <<https://bit.ly/2AzUDQm>>. Acesso em: 20.Abr.2025.

Greek Mythology website. Pesquisa pela palavra Narcissus. Disponível em: <<http://www.greekmythology.com/Myths/Mortals/Narcissus>> Acesso em: 20.Abr.2025.

GRIJALVA, E., HARMS, P. D., NEWMAN, D. A., GADDIS, B. H., FRALEY, R. C. **Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships.** Personnel Psychology, v.68, p.1-47, 2014. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>

GRIJALVA, E., NEWMAN, D. A., **Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure.** Applied Psychology, v.64, n.1, p.93-126, 2015. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>

HAIDER, S. A., TEHSEEN, S. **Role of decision intelligence in strategic business planning.** In Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management. Springer, Cham. 125–133, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_11

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

HARACKIEWICZ, J. M., BARRON, K. E., CARTER, S. M., LEHTO, A. T., ELLIOT, A. J. **Predictors and consequences of achievement goals in the college classroom: maintaining interest and making the grade.** *Journal of Personality and Social psychology*, 73 (6), 1997.

HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., GUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.** SAGE Publications, 2004.

HUGUES, R. L., GINNETT, R. C., CURPHY, G. J. **Contingency theories of leadership.** *Leading organizations: Perspectives for a new era*, p. 141-157, 1998.

JONES, D. N., PAULHUS, D. L. **Introducing the Short Dark Triad (SD3): a brief measure of dark personality traits.** *Assessment* 21, p. 28–41, 2013. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>

JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F., KOSALKA, T. **The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm.** *The Leadership Quarterly*, v.20, p. 855–875, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.09.004>

KELEMEN, T. K., MATTHEWS, S. H., MATTHEWS, M. J., HENRY, S. E. **Humble leadership: a review and synthesis of leader expressed humility.** *J. Organ. Behav.* 1–23, 2022.

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

LERNER, M. J. **The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion.** New York: Plenum Press, 1980.

LINNAIMAA, J. T., MELZER, B. T., PREVITERO, A. **The misguided beliefs of financial advisors,** *The Journal of Finance*, 76 (2), p. 587–621, 2021. <https://doi.org/10.1111/jofi.12995>

LORD, R. G., DE VADER, C. L., ALLIGER, G. M. **A Meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.** *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.3, p.402–410, 1986. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>

LIPKUS, I. M., DALBERT, C., SIEGLER, I. C. **The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: implications for psychological well-being.** *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 (7), p. 666–677, 1996. <https://doi.org/10.1177/0146167296227002>

LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., NORMAN, S. M. **Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction.** *Personnel Psychology*, v.60, n.3, p.541–572, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

MARKS, M. A., ZACCARO, S. J., MATHIEU, J. E. **Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments.** *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), p. 971–986, 2000.

MARTINS, N. M. **Mercado acionário brasileiro: Uma Análise Qualitativa da Expansão de 2004-2008**. Capítulo I, Monografia (Bacharelado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

MEAGHER, B. R., LEMAN, J. C., BIAS, J. C., LATENDRESSE, S. J., ROWATT, W. C. **Contrasting self-report and consensus ratings of intellectual humility and arrogance**. *Journal of Research in Personality*, v.58, p.35-45, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.07.002>

MILLER, J. D., MCCAIN, J., LYNAM, D. R., FEW, L. R., GENTILE, B., MACKILLOP, J., CAMPBELL, W. K. **A Comparison of the Criterion Validity of Popular Measures of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder via the Use of Expert Rating**. *Psychological Assessment*, Advance online publication, 2014. <https://doi.org/10.1037/a0036613>

MORRIS, J. A., BROTHERIDGE, C. M., URBANSKI, J. C. **Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility**. *Human Relations*, v.58, p.1323-1350, 2005. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>

NEVICKA, B., BAAS, M., TEN VELDEN, F. S., **The Bright Side of Threatened Narcissism: Improved Performance Following Ego Threat**. *Journal of Personality*, v.84, n.6, p.809-823, 2016. <https://doi.org/10.1111/jopy.12223>

NEVICKA, B., VAN VIANEN, A. E. N., DE HOOGH, A. H. B., VOORN, B. C. M. **Narcissistic leaders: An asset or a liability? leader visibility, followers responses, and group-level absenteeism**. *Journal of Applied Psychology*, v.103 (n.7), p. 703–723, 2018. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>

NEVICKA, B., VELDEN, F. S. T., DE HOOGH, A. H. B., VAN VIANEN, A. E. M. **Reality at Odds With Perceptions: Narcissistic Leaders and Group Performance**. *Psychological Science*, v.20, n.10, p.1259-1264, 2011. <https://doi.org/10.1177/0956797611417259>

NEVICKA, B., VELDEN, F. S. T., DE HOOGH, A. H. B., VAN VIANEN, A. E. M., TEN VELDEN, F. S. **Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders**. *European Journal of Social Psychology*, v.43, p.370-380, 2013. <https://doi.org/10.1002/ejsp.1943>

NIELSEN, R., MARRONE, J.A., SLAY, H. S. **A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.17, p.33-43, 2010. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>

NORTHOUSE, P. **Trait Approach**. In **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 9a. Ed., 2021.

Online Etymology Dictionary. Pesquisa pela palavra Humility. Disponível em: <<https://www.etymonline.com/search?q=humility>> Acesso em: 20.Abr.2025.

OU, A. Y., TSUI, A. S., KINICKI, A. J., WALDMAN, D. A., XIAO, Z., & SONG, L. J. **Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses**. *Administrative Science Quarterly*, 59 (1), p. 34-72, 2014. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>

OU, A. Y., WALDMAN, D. A., PETERSON, S. J. **Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes.** Journal of Management, v.XX, p.1-27, 2015. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>

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

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

OWENS, B. P., JOHNSON, M., MITCHELL, T. **Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership.** Organization Science, v.24, p.1517–1538, 2013. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

OWENS, B. P., ROWATT, W. C., WILKINS, A. L., **Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations.** Handbook of positive organizational scholarship, p.260-272, 2012.

OWENS, B. P., WALLACE, A. S., WALDMAN, D. A. **Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility.** Journal of Applied Psychology, v.100, n.4, p.1203-1213, 2015. <https://doi.org/10.1037/a0038698>

PAPAGEORGIU, K. A., GIANNIOU, F., WILSON, P., MONETA, G. B., BILELLO, D., CLOUGH, P. J. **The bright side of dark: Exploring the positive effect of narcissism on perceived stress through mental toughness.** Personality and Individual Differences, v.139, p.116-124, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.004>

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

PAULHUS, D. L., WILLIAMS, K. M. **The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy.** Journal of Research in Personality, v.36, p.556-563, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

PAUNONEN, S. V., LONNQVIST, J. E., VERKASALO, M., LEIKAS, S., NISSINEN, V. **Narcissism and emergent leadership in military cadets.** Leadersh. Q. 17, p. 475–486, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.003>

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

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

POMPIAN, M., LONGO, J. **Incorporando finanças comportamentais em sua prática.** Journal of Financial Planning , vol. 18, n.º 3:58–63, 2005.

QIN, X., CHEN, C., YAM, K. C., HUANG, M., JU, D. **The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance.** *Journal of Applied Psychology*, 105 (7), p. 693–712, 2020. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>

QIN, X., LIU, X., BROWN, J. A., ZHENG, X., OWENS, B. P. **Humility Harmonized? Exploring Whether and How Leader and Employee Humility (In)Congruence Influences Employee Citizenship and Deviance Behaviors.** *Journal of Business Ethics*, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04250-4>

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

REGO, A., CUNHA, M., P., SIMPSON, A., V. **The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study.** *J Bus Ethics*, v.148, p.205-218, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>

REGO, A., OWENS, B., LEAL, S., MELO, A. I., CUNHA, M. P., GONÇALVES, L., RIBEIRO, P. **How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model.** *The Leadership Quarterly*, v.28, p.639-658, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.02.002>

REGO, A., OWENS, B., YAM, K.C., BLUHM, D., CUNHA, M.P., SILARD, T., GONÇALVES, L., MARTINS, M., SIMPSON, A. V., LIU, W. **Leader humility and team performance: exploring the mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness.** *Journal of Management*, 45: 1099-1033, 2019. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>

RHODEWALT, F., MORF, C. **Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self-regulatory processing model.** *Psychol. Inq.* 12, p. 177–196, 2001. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1

RHODEWALT, F., PETERSON, B. **Narcissism.** In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (p. 547–560). The Guilford Press, 2009.

ROWATT, W. C., POWERS, C., TARGHETTA, V., COMER, J., KENNEDY, S., LABOUFF, J. **Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance.** *The Journal of Positive Psychology*, v.1, p.198-211, 2006. <https://doi.org/10.1080/17439760600885671>

RUBIN, Z., PEPLAU, L. A. **Belief in a just world and reactions to another's lot: a study of participants in the national draft lottery.** *J. Soc. Issues* 29 (4). p. 73-93, 1973. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1973.tb00104.x>

RUBIN, Z., PEPLAU, L. A. **Who believes in a just world?** *J. Soc. Issues* 31 (3), p. 65-89, 1975. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb00997.x>

SEDIKIDES, C., RUDICH, E. A., GREGG, A. P., KUMASHIRO, M., RUSBULT, C. **Are Normal Narcissistic Psychologically Healthy?: Self-Esteem Matters.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v.87, n.3, p.400-416. 2004. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.400>

SILVA, R. M., MOUTINHO, L. **Leadership challenges in volatile financial markets: Evidence from Brazil.** Journal of Emerging Markets Finance, 19 (1), p. 45–60, 2022.

Sinnaps website. Disponível em: <<https://www.sinnaps.com/en/project-managementblog/types-of-project>> Acesso em: 20.Abr.2025.

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

STOGDILL, R. M., **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.** Journal of Psychology, v.25, p.35 71, 1948. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

STRELAN, P., SUTTON, R. M. **When just-world beliefs promote and when they inhibit forgiveness,** Personality and Individual Differences, 50 (2), p. 163-168, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.09.019>

STROBL, A., NIEDERMAIR, J., MATZLER, K., MUSSNER, T. **Triggering subordinate innovation behavior: the influence of leaders' dark personality traits and level 5 leadership behavior.** International Journal of Innovation Management, 23 (05), 2019. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500452>

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

THROOP, W., MAYBERRY, M. **Leadership for the Sustainability Transition.** Business and Society Review, 122 (2), p. 221–250, 2017. <https://doi.org/10.1111/basr.12116>

TOST, L. P., GINO, F., LARRICK, R. P. **When power makes others speechless: the negative impact of leader power on team performance.** Academy of Management Journal, 56 (5), p. 1465–1486, 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0180>

TSUI, A. S., NIFADKAR, S. S., OU, A. Y. **Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: advances, gaps, and recommendations.** Journal of Management, 33 (3), p. 426–478, 2007. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **A judgment under uncertainty: heuristics and biases.** Science, [S.l.], v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VERA, D., RODRIGUEZ-LOPEZ, A. **Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage.** Organizational Dynamics. v.33, p.393 408, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>

VAN DIERENDONCK, D., STAM, D., BOERSMA, P., DE WINDT, N., ALKEMA, J. **Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes.** The Leadership Quarterly, 25: 544-562, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>

VAN QUAQUEBEKE, N., VAN KNIPPENBERG, D., ECKLOFF, T. **Individual differences in the leader categorization to openness to influence relationship: the role of followers' self-perception and social comparison orientation.** *Group Processes & Intergroup Relations*. 14 (5), p. 605–622, 2011. <https://doi.org/10.1177/1368430210391311>

WALDMAN, D. A., WANG, D., HANNAH, S. T., OWENS, B. P., BALTHAZARD, P. A. **Psychological and neurological predictors of abusive supervision.** *Personnel Psychology*, 71, p. 399–421, 2018. <https://doi.org/10.1111/peps.12262>

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

WANG, W., CAMPBELL, E. M., DUFFY, M. K., LIU, J. **When narcissists exemplify ethics: Contingent consequences of ethical leadership.** *Journal of Applied Psychology*, [s.l.], v. 108, no 8, p. 1372–1390, 2023.

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

ZAHOOR, S., YANG S., REN X., HAIDER, S. A. **Corporate Governance and Humble Leadership as Antecedents of Corporate Financial Performance: Monetary Incentive as a Moderator.** *Frontiers in Psychology*, [s.l.], v. 13, 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904076>

ZHANG, H., OU, A. Y., TSUI, A. S., WANG, H. **CEO humility, narcissism and firm innovation: a paradox perspective on CEO traits.** *The Leadership Quarterly*, 28, p. 585–604, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.003>

APÊNDICES

A. Variáveis Demográficas

Variáveis Categóricas Cadastrais	Sigla	Variável	Descrição
Você trabalha na área financeira?	TRABFIN	Categórica nominal 2 Níveis	Classificação: ÁREA FINANCEIRA?
Qual é o seu cargo (nível hierárquico)?	CARGO	Categórica nominal 4 Níveis	Cargo Ocupado pelo Entrevistado
Há quanto tempo trabalha na empresa atual?	TESA	Categórica nominal 51 Níveis	Tempo na Empresa Atual
Qual item abaixo melhor classifica a empresa em que você trabalha?	TYPE	Categórica nominal 5 Níveis	Área de Negócio
Qual seu ano de nascimento?	ANASCIM	Numérica	Ano de nascimento do entrevistado
[Calculado]	IDADE	Numérica	idade do entrevistado
Qual o seu sexo?	SEXP	Categórica nominal 2 Níveis	Gênero do Entrevistado
Quantos anos de experiência você tem na profissão?	TEXP	Categórica nominal 51 Níveis	Tempo Total de Experiência
Qual seu nível de escolaridade?	ESCOLARID	Categórica nominal 4 Níveis	Escolaridade
Qual o sexo do(a) seu líder?	SEXL	Categórica nominal 2 Níveis	Gênero do Líder do Entrevistado

B. Glossário

Grupos:

1VINN (entrevistados que responderam a VINHETA DO LÍDER **NARCISISTA**)

Foram **28** ao todo!

2VINH (entrevistados que responderam a VINHETA DO LÍDER **HUMILDE**)

Foram **31** ao todo!

3VINT (entrevistados que responderam a VINHETA DO LÍDER **TRANSACIONAL**)

Foram **31** ao todo!

Total = **94** entrevistados líquidos (já excetuado os que **NÃO TRABALHAM NA ÁREA FINANCEIRA**. Também já excluídos os que não responderam à pesquisa 100% até o final).

Perguntas da vinheta:

GAVERAGE média das **18** respostas (9 **NARCISISTA** + 9 **HUMILDE**)

NAVERAGE média das **9** respostas (9 **NARCISISTA**)

HVERAGE média das **9** respostas (9 **HUMILDE**)

N1 até N9 = perguntas **NARCISISTA**

H1 até H9 = perguntas **HUMILDE**

OBSERVAÇÃO:

Os assinalados com a letra “I” na frente quer dizer que a escala é invertida.

TODOS ESTES SÃO (NUM TOTAL DE 2):

N6I

N8I

PERCEPÇÃO QUANTO AO LÍDER DESCRITO

As 13 perguntas aqui contidas são divididas em 3 subgrupos: CONFIANÇA, RESPEITO e SEGURANÇA PSICOLÓGICA. Para o caso do estudo, CONFIANÇA e RESPEITO foram consolidados por RESPEITO estar mais ligado à CONFIANÇA e por RESPEITO ter somente 1 (um) item como variável (somente uma pergunta).

CONFIANÇA:

C01 C02 C03 C04 **C05I**

RESPEITO:

R06

Ob

SEGURANÇA PSICOLÓGICA:

S07I S08 **S09I** S10 **S11I** S12 S13

OBSERVAÇÃO (A MESMA):

Os assinalados com a letra “I” na frente quer dizer que a escala é invertida.

TODOS ESTES SÃO (NUM TOTAL DE 4):

C05I

S07I

S09I

S11I

BELIEF IN A JUST WORLD (BJW):

[Crença em um Mundo Justo]

Dividido em **2 grupos** (JWI = 'EU') + (WW = 'MUNDO')

Há um total de **13** perguntas. Estão **INTERCALADAS!**

JWI01 até JWI07 (tot = 7)

WW01 até WW06 (tot = 6) → este grupo não foi considerado pelo baixo coeficiente de confiabilidade da escala.

AVGGJWW média das **13** respostas (7 **JW** + 6 **WW**)

AVGJW média das **7** respostas (7 **JW**)

AVGWW média das **6** respostas (6 **WW**)

TODO = Universo [**96r**]

(-6) = já excluídos os que não trabalham na área financeira [**90**]

(-1) = já excluído o que não concluiu 100% da pesquisa [**89**]

*Obs. {dos que não trabalham na área financeira já tinha um que não tinha concluído. Dos que não concluíram ao todo, portanto, são 2}.

DEMOGRÁFICAS

Você trabalha na área financeira?

<**TRABFIN**>

- Sim (1)
- Não (2)

Qual é o seu cargo (nível hierárquico)?

<CARGO>

- Funcionário (1)
- Coordenador/Supervisor (2)
- Gerente (3)
- Diretor (4)

Há quanto tempo trabalha na empresa atual?

<TESA>

{{1 a 50}}

Qual item abaixo melhor classifica a empresa em que você trabalha?

<TYPE>

- Fundo de Investimento (1)
- Banco Grande (2)
- Banco de Médio ou Pequeno porte (3)
- Fundo de Pensão (4)
- Departamento Financeiro de uma empresa (5)

Qual seu ano de nascimento?

<ANASCIM>

{{1950 a 2010}}

- - -

IDADE

FOI FEITA UMA FÓRMULA!

- - -

Qual o seu sexo?

<SEXP>

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Quantos anos de experiência você tem na profissão?

<TEXP>

{{0 a 50}}

Qual seu nível de escolaridade?

<ESCOLARID>

- Ensino Superior (8)
- MBA/Especialização (5)
- Mestrado (6)
- Doutorado (4)

Qual o sexo do(a) seu líder?

<SEXL>

- Masculino (1)
- Feminino (2)

C. Perguntas do Questionário

LIDERANÇA - Ambiente de Finanças

Início do bloqueio: Apresentação

Q1 A PUC-Rio está realizando um estudo sobre liderança em seu Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. A sua resposta estará correta desde que corresponda o que sente e pensa. As suas respostas são anônimas. Sua participação é voluntária mas é muito importante para avançar o conhecimento sobre liderança no setor financeiro. Desde já agradecemos a sua participação.

Quebr
a de página

Q2 O tempo estimado para a conclusão da pesquisa é de 10 (dez) minutos. Na sequência você vai ler sobre o perfil de um líder que atua na área financeiro. Preste bastante atenção à forma como este líder atua pois, na sequência, vamos fazer algumas perguntas sobre a sua opinião a respeito do líder.

Fim do bloco: Apresentação

Início do bloqueio: Perfil de ALEX 1

Q3 Alex é gerente em uma empresa do setor financeiro. Acredita que é especial, que sua capacidade é superior a dos seus pares, e que os resultados não são tão bons se não estiver participando em um projeto. Alex acha que é um líder nato, gosta de estar em evidência, “nos holofotes”, e de se relacionar com pessoas importantes. Já compararam Alex com celebridades de sua área – Alex acredita mesmo que suas competências são acima da média, e gosta da admiração dos outros e de receber elogios. Também insiste em ter o respeito que julga lhe ser devido e ser tratado de maneira especial. Quando há um bom resultado, Alex não hesita em se autopromover. CONSIDERANDO O COMPORTAMENTO DE ALEX, USE OS ITENS ABAIXO PARA INDICAR O QUÃO ELES DESCREVEM BEM ESSE LÍDER:

	DISCOR			CONCOR	
	DO TOTALMENTE (1)	(2)	(3)	(4)	RDO TOTALMENTE (5)
Alex se vê como um líder nato. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alex adora ser o centro das atenções. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alex pensa que tarefas se tornam chatas sem a presença dele. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alex pensa que é especial porque as pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sempre
falam isso
para ele. (4)

Alex
gosta de
estar
próximo de
pessoas
importantes.
(5)

Alex se
sente
constrangido
se alguém
elogia ele.
(6)

Alex já
foi
comparado a
algum
famoso. (7)

Alex é
uma pessoa
comum. (8)

Alex
insiste em ter
respeito pois
acha que o
merece. (9)

Alex
ativamente
pede
feedbacks,

mesmo
sendo
críticos. (10)

Alex
admite
quando não
sabe fazer
alguma
coisa. (11)

Alex
reconhece
quando
outros
sabem mais
e tem mais
habilidades
que ele(a).
(12)

Alex
muitas vezes
elogia os
outros por
seus pontos
fortes. (13)

Alex
aprecia as
contribuições
dos outros.
(14)

Alex
busca
aprender
com os
outros. (15)

Alex é
aberto às
ideias dos
outros. (16)

Alex
reconhece os
pontos fortes
dos outros.
(17)

Alex é
aberto aos
conselhos
dos outros.
(18)

Fim do bloco: Perfil de ALEX 1

Início do bloqueio: Perfil de ALEX 2

Q25 Alex é gerente em uma empresa do setor financeiro. Está sempre disponível para ouvir o que os outros tem a dizer, e para aprender. Alex admite que não sabe tudo, reconhece quando os outros tem mais a contribuir em alguma questão, e não hesita em pedir sua opinião. Elogia e reconhece os pontos fortes dos outros, e respeita quando outros profissionais sabem mais sobre algum assunto. Alex ativamente pede feedback sobre seu desempenho, e não se melindra com críticas. Reconhece seus erros e demonstra abertura e disposição para ouvir. CONSIDERANDO O COMPORTAMENTO DE ALEX, USE OS ITENS ABAIXO PARA INDICAR O QUÃO ELES DESCREVEM BEM ESSE LÍDER:

	DISCOR			CONCO	
	DO				RDO
	TOTALMENTE	(2)	(3)	(4)	TOTALMENTE
	(1)				(5)
Alex ativamente pede feedbacks, mesmo sendo críticos. (1)	<input type="radio"/>				
Alex admite quando não sabe fazer alguma coisa. (2)	<input type="radio"/>				
Alex reconhece quando outros sabem mais e tem mais habilidades que ele(a).	<input type="radio"/>				

(3)

Alex
muitas vezes
elogia os
outros por
seus pontos
fortes. (4)

Alex
aprecia as
contribuições
dos outros.
(5)

Alex
busca
aprender
com os
outros. (6)

Alex é
aberto às
ideias dos
outros. (7)

Alex
reconhece os
pontos fortes
dos outros.
(8)

Alex é
aberto aos
conselhos
dos outros.
(9)

Alex se
vê como um

líder nato.
(10)

Alex
adora ser o
centro das
atenções.
(11)

Alex
pensa que
tarefas se
tornam
chatas sem a
presença
dele. (12)

Alex
pensa que é
especial
porque as
pessoas
sempre
falam isso
para ele. (13)

Alex
gosta de
estar
próximo de
pessoas
importantes.
(14)

Alex se
sente
constrangido
se alguém
elogia ele.

(15)

Alex já
foi
comparado a
algum
famoso. (16)

Alex é
uma pessoa
comum. (17)

Alex
insiste em ter
respeito pois
acha que o
merece. (18)

Fim do bloco: Perfil de ALEX 2

Início do bloqueio: Perfil de ALEX 3

Q29 Alex é gerente em uma empresa do setor financeiro. Atua com base em uma troca clara entre desempenho e recompensa. Alex foca nos resultados e cobra um alto desempenho. Monitora de perto as atividades, realizando intervenções para corrigir o curso das ações se necessário. Estabelece metas específicas e oferece incentivos quando as metas são atingidas. Ao mesmo tempo, se os resultados não forem alcançados, Alex não hesita em tomar ações corretivas. CONSIDERANDO O COMPORTAMENTO DE ALEX, USE OS ITENS ABAIXO PARA INDICAR O QUÃO ELES DESCREVEM BEM ESSE LÍDER:

	DISCOR DO					CONCORDO
	TOTALMENTE	(2)	(3)	(4)	(5)	TOTALMENTE
	(1)					(6)
Alex ativamente pede feedbacks, mesmo sendo críticos. (1)	<input type="radio"/>					
Alex se vê como um líder nato. (2)	<input type="radio"/>					
Alex admite quando não sabe fazer alguma coisa. (3)	<input type="radio"/>					
Alex adora ser o centro das atenções. (4)	<input type="radio"/>					

Alex reconhece quando outros sabem mais e tem mais habilidades que ele(a). (5)

Alex pensa que tarefas se tornam chatas sem a presença dele. (6)

Alex muitas vezes elogia os outros por seus pontos fortes. (7)

Alex pensa que é especial porque as pessoas sempre falam isso para ele. (8)

Alex aprecia as contribuições dos outros.

(9)

Alex
gosta de
estar
próximo de
pessoas
importantes.

(10)

Alex
busca
aprender
com os
outros. (11)

Alex se
sente
constrangido
se alguém
elogia ele.

(12)

Alex é
aberto às
ideias dos
outros. (13)

Alex já
foi
comparado a
algum
famoso. (14)

Alex
reconhece
os pontos
fortes dos
outros. (15)

Alex é
uma pessoa
comum. (16)

Alex é
aberto aos
conselhos
dos outros.
(17)

Alex
insiste em
ter respeito
pois acha
que o
merece. (18)

Fim do bloco: Perfil de ALEX 3

Início do bloqueio: PERCEPÇÃO DO LÍDER

Q6 Como você e sua equipe se sentiriam/comportariam sob a liderança de Alex?

	DISCOR			CONCO	
	DO				RDO
	TOTALMENTE	(2)	(3)	(4)	TOTALMENTE
	(1)				(5)
Para mim, Alex representa um exemplo positivo de boa liderança no trabalho. (1)	<input type="radio"/>				
Confio no julgamento (isto é, nas opiniões) de Alex em questões de trabalho. (2)	<input type="radio"/>				
Em muitas questões relacionadas, com o trabalho, é com satisfação que procuro os conselhos de Alex. (3)	<input type="radio"/>				
No trabalho, gosto de aprender com Alex. (4)	<input type="radio"/>				
Devido à influência de Alex, sinto-me muito constrangido/a (ou seja, limitado/a) no meu	<input type="radio"/>				

desenvolvimento
pessoal. (5)

Respeito
muito a forma
como Alex
desempenha as
suas funções (ou
responsabilidades)
profissionais como
líder. (6)

Na equipe
liderada por Alex,
se eu cometer um
erro, ele será
usado contra mim.
(7)

Nesta
equipe, sinto-me à
vontade para
chamar a atenção
para problemas e
questões difíceis.
(8)

Por vezes,
os membros desta
equipe rejeitam
quem é diferente.
(9)

Nesta
equipe, sinto-me
seguro (a) para
assumir riscos.
(10)

Nesta
equipe, não me
sinto à vontade
para pedir ajuda a
outros membros.
(11)

Nenhum
membro da equipe
atua
deliberadamente
para minar, ou
destruir, os meus
esforços. (12)

Nesta
equipe, as minhas
competências e
talentos são
valorizados e
utilizados. (13)

Fim do bloco: PERCEPÇÃO DO LÍDER

Início do bloqueio: Acerca do entrevistado

Q15 AGORA, RESPONDA ALGUMAS QUESTÕES SOBRE VOCÊ. Você trabalha na área financeira?

- Sim (1)
 - Não (2)
-

Q7 Qual é o seu cargo (nível hierárquico)?

- Funcionário (1)
 - Coordenador/Supervisor (2)
 - Gerente (3)
 - Diretor (4)
-

Q11 Há quanto tempo trabalha na empresa atual?

1 6 1 6 0 5 0 5 0

Clique aqui para gravar a opção de resposta 1 ()



Q16 Qual item abaixo melhor classifica a empresa em que você trabalha?

- Fundo de Investimento (1)
- Banco Grande (2)
- Banco de Médio ou Pequeno porte (3)
- Fundo de Pensão (4)
- Departamento Financeiro de uma empresa (5)

Fim do bloco: Acerca do entrevistado

Início do bloqueio: Perguntas de caráter demográfico

Q9 Qual seu ano de nascimento?

1950

2010

Clique aqui para gravar a opção de resposta 1 ()



Q10 Qual o seu sexo?

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Q12 Quantos anos de experiência você tem na profissão?

0 5 0 5 0 5 0 5 0

Clique aqui para gravar a opção de resposta 1 ()



Q13 Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino Superior (8)
- MBA/Especialização (5)
- Mestrado (6)
- Doutorado (4)

Q14 Qual o sexo do(a) seu líder?

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Fim do bloco: Perguntas de caráter demográfico

Início do bloqueio: BJW

Q17 PARA FINALIZAR ESTA PESQUISA, USE OS ITENS ABAIXO PARA INDICAR ATÉ QUE PONTO AS AFIRMAÇÕES A SEGUIR ESTÃO ALINHADAS COM A SUA MANEIRA DE PENSAR:

	DISCOR			CONCOR	
	DO				RDO
	TOTALMENTE	(2)	(3)	(4)	TOTALMENTE
	(1)				(5)
Acredito em grande medida que eu mereço o que acontece comigo. (1)	<input type="radio"/>				
Eu penso que o mundo é basicamente um lugar justo. (2)	<input type="radio"/>				
Eu geralmente sou tratado de forma justa. (3)	<input type="radio"/>				
Acredito muito que as pessoas têm aquilo que merecem. (4)	<input type="radio"/>				
Acredito que geralmente eu tenho	<input type="radio"/>				

aquilo que mereço. (5)

Sou convicto que a justiça sempre prevalece sobre a injustiça. (6)

No geral, eventos na minha vida são justos. (7)

Estou convencido que no longo prazo as pessoas serão compensadas por injustiças. (8)

Na minha vida a injustiça é mais uma exceção que uma regra. (9)

Acredito firmemente que injustiças

em todas as áreas da vida (profissional, familiar, política) são exceções e não regra. (10)

Acredito que a maioria das coisas que acontecem em minha vida são justas. (11)

Acredito que as pessoas tentam ser justas quando tomam decisões importantes. (12)

Eu penso que decisões importantes que me dizem respeito são geralmente justas. (13)

Fim do bloco: BJW