

ALINHAMENTO CULTURAL E COMPORTAMENTOS HUMILDES: UM ESTUDO DE CASO

CULTURAL FIT AND HUMBLE BEHAVIORS: A CASE STUDY

Renato Cuenca

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

renatocuenca@puc-rio.br

Patrícia A. Tomei

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

patomei@iag.puc-rio.br

Submissão: 13/04/2021

Aprovação: 02/06/2022

RESUMO

A congruência de valores culturais e a humildade nas organizações contribuem para o desenvolvimento e desempenho organizacional. Analisar o alinhamento cultural da percepção dos líderes e dos seguidores de uma organização, no que diz respeito aos comportamentos humildes expressos, é o objetivo principal deste artigo. Apoiando-se em um estudo de caso único de abordagem descritiva qualitativa, a investigação conduziu entrevistas embasadas em roteiro semiestruturado em uma organização de comercialização de energia. Os resultados mostram a existência de subgrupos de culturas diferenciadas que limitam a evolução organizacional desejada, bem como constatarem uma concepção idealista de comportamentos humildes dos líderes, inibindo os efeitos que a humildade pode gerar às práticas organizacionais. A adoção de comportamentos humildes pelos líderes tende a reforçar o alinhamento cultural e dá suporte aos valores sensíveis à cultura da empresa. Aprofundar investigações acerca dos comportamentos humildes é uma oportunidade cara às práticas organizacionais.

Palavras-chave: valores organizacionais, alinhamento cultural, humildade expressa, comportamentos humildes.

ABSTRACT

Cultural fit and humility in organizations contribute to organizational development and performance. Analyzing the cultural alignment of the perception of the organizational leaders and followers, with regard to expressed humble behavior is the main objective of this article. Based on a single case study with a qualitative descriptive approach, the investigation conducted interviews supported by a semi-structured script in an energy trading organization. Results show there are subgroups of different-cultures that limit the desired organizational evolution, and an idealistic conception of humble behaviors of leaders, inhibiting the effects that humility can generate on organizational practices. The adoption of humble behavior by leaders tends to reinforce the cultural fit and supports values that are sensitive to the company's culture. Deepening investigations about humble behaviors is a significant opportunity for organizational practices.

Keywords: organizational values, cultural fit, expressed humility, humble behavior.

1. INTRODUÇÃO

Nas pesquisas sobre cultura organizacional as organizações são normalmente percebidas como compartilhando uma cultura dominante associada às lideranças (TEERIKANGAS; LAAMANEN, 2002). Entretanto, a literatura questiona se existe uma única cultura ou se as organizações têm múltiplas culturas que podem variar por unidade de negócio, localização geográfica, ou departamento, e ainda podem ser conflitantes (BOISNIER; CHATMAN, 2003).

O estudo das subculturas organizacionais não é recente e podemos identificá-lo nos trabalhos de Van Maanen e Schein (1979), Hofstede (1984) e Trice e Beyer (1984). Estes estudos sugerem que um dado grupo de trabalho tende a ter uma cultura diferente, e as subculturas emergem quando o entendimento compartilhado se desenvolve neste grupo.

O mecanismo mais utilizado para o entendimento compartilhado é usualmente chamado de alinhamento cultural ou concordância cultural (*Cultural Fit*), ou ainda congruência cultural (*Cultural Agreement*), e está relacionado à forma como os membros de uma organização dão sentido ao contexto organizacional e aos fatores que influenciam esse processo de compreensão do significado.

O alinhamento cultural é uma força invisível ~~integrativa~~ que mantém a organização unida e tem demonstrado sua importância ao beneficiar a organização em muitos aspectos como: desempenho, aumento da satisfação, criatividade, comprometimento dos empregados e a redução da rotatividade (AMOS; WEATHINGTON, 2008; DISKIENE; GOSTAUTAS, 2013; (SRIVASTAVA et al., 2018). A concordância cultural é funcionalmente favorecida à medida que as empresas explicitam os seus valores corporativos e os alinham à sua missão e visão estratégica, estimulando a aderência e identificação do empregado com os objetivos da empresa. Neste sentido, quanto mais os valores organizacionais estiverem alinhados, maior o nível de atração, a identificação, o compartilhamento de responsabilidades, e os padrões de comportamento organizacional (ELFENBEIN; O'REILLY, 2007). Este alinhamento auxilia o indivíduo a focar em atividades que beneficiem a organização como um todo, e não apenas naquelas de interesse próprio (HUTCHISON et al., 2019).

A importância da cultura organizacional como fonte geradora de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1986; CHRISTENSEN; GORDON, 1999) está na sua relação com a efetividade das práticas organizacionais, à medida que traços culturais como o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão da organização estão positivamente relacionados a medidas de desempenho (DENISON; MISHRA, 1995). A necessidade de alinhamento cultural entre os membros é vista como essencial, no sentido que a cultura organizacional exerce influência significativa nos comportamentos, na missão e no alcance das metas organizacionais (GOTSI et al., 2008).

A humildade, é um valor moral (TANGNEY, 2000; MURRAY, 2001) pouco estudado e reconhecido na literatura de gestão (ARGANDONA, 2015; FROSTENSON, 2016; NIELSEN; MARRONE, 2018; ANAND et al., 2019;), apesar de contribuir para sustentar uma vantagem competitiva nas organizações (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004). Apesar da existência de inúmeros estudos que associam cultura e valores corporativos (e.g. HOFSTEDE, 1990; TRICE; BEYER, 1991; SCHEIN, 1992; TOMEI; RUSSO, 2016; HARTOG; DICKSON, 2017; OC, 2018), a maioria não considera como esta relação pode ser afetada pela humildade. A humildade é expressa pelas características interpessoais que emergem do contexto social e que se associam a: (i) manifestação de uma vontade de se ver com precisão; (ii) apreciação de outras forças e contribuições, e, (iii) aprender a partir dos outros, estando aberto a novas ideias e ao outro (OWENS et al., 2013). Quanto mais dinâmico, incerto e imprevisível o ambiente organizacional, maior a demanda por comportamentos mais humildes que promovam o aprendizado, o engajamento e a participação (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004; MORRIS et al., 2005).

Assim sendo, a congruência entre os valores, comportamentos e práticas organizacionais de líderes e seguidores em geral, e da humildade em particular, é um fator-chave para o posicionamento estratégico, para a vantagem competitiva e para a resiliência organizacional. Esta premissa é o ponto de partida deste estudo que tem como objetivo analisar o alinhamento cultural da percepção dos líderes e dos seguidores de uma organização, no que diz respeito aos comportamentos humildes expressos. Portanto, esta pesquisa se propõe a responder às seguintes perguntas: como se dá o alinhamento cultural do discurso da humildade com os comportamentos humildes de líderes e seguidores? Os comportamentos humildes percebidos pelos líderes e pelos seguidores reforçam o alinhamento cultural?

Por fim, este artigo está organizado em seis partes: além desta introdução, na segunda parte é apresentado o referencial teórico sobre alinhamento cultural, com enfoque na importância dos valores compartilhados em geral, e da humildade, em particular. Na terceira parte são apresentadas as referências metodológicas da pesquisa. Em uma quarta parte é apresentado o diagnóstico cultural da organização-alvo do estudo de caso, e a percepção dos comportamentos humildes de sua liderança e dos seguidores. Na quinta parte são analisados os *gaps* que dificultam o alinhamento cultural da organização, e na última são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alinhamento cultural

Embora o conceito de alinhamento cultural apareça na literatura organizacional com muitos nomes diferentes, como por exemplo, assimilação, integração, socialização, aculturação, adaptação ou pertencimento social – o construto sempre aborda questões fundamentais de como as pessoas constroem semelhanças e navegam pelas diferenças entre si e grupos sociais (MOBASSERI et al., 2017).

Inúmeras pesquisas (e.g. OSTROFF et al., 2005; VAN VUUREN et al., 2007) têm examinado o alinhamento entre o indivíduo e a organização, e sustentado que quando os membros da organização se sentem mais integrados, há a tendência de apresentarem atitudes e comportamentos mais positivos. Neste sentido, são interessantes os trabalhos de Goffee e Jones (2013), Tomei e Russo (2016) e Goldberg et al. (2016), ao identificarem que as diferenças de percepção do grau de alinhamento organizacional influenciam na cultura corporativa, e as semelhanças contribuem para a melhoria do comprometimento, engajamento, satisfação e rotatividade dos empregados.

Vários autores têm evidenciado uma proliferação de conceitos, medidas e abordagens analíticas de alinhamento cultural, mas é dominante na literatura organizacional o foco em concordância de valores como forma de mensuração da congruência indivíduo - organização (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Neste estudo utilizaremos esta abordagem analítica dentro de uma perspectiva que prevê uma congruência complementar e mais abrangente, além de condicionada a alguns fatores como contexto organizacional, diferenciação estrutural, posição formal, interação entre os membros, processo de comunicação e relacionamentos interpessoais (TOMEI et al., 2008). Esta linha se fundamenta em estudos que afirmam que culturas de subgrupos são mais fáceis de mudar do que culturas organizacionais, e podem direta e indiretamente afetar significativamente os resultados de uma organização (CHATMAN; FLYNN, 2001).

2.2 O Papel dos Valores Compartilhados na Cultura Organizacional

As definições sobre cultura organizacional podem diferir em vários aspectos, mas tendem a um consenso com respeito ao fato de que os valores constituem um importante componente da cultura organizacional (HOFSTEDE, 1991; MICHAILOVA; HUTCHINGS, 2006). Nesse sentido, valores organizacionais constituem os principais elementos de pesquisa

da cultura organizacional (ROCCAS; SAGIV, 2011; BOURNE; JENKINS, 2013; KNAFO et al., 2016).

São inúmeros os conceitos de valores dos quais destacamos: (i) base para os membros das organizações compreenderem o mundo em torno deles (MICHAILOVA; HUTCHINGS, 2006), (ii) pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros (BHARGAVA; MATHUR, 2002), e (iii) princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientem a vida da empresa (TAMAYO, 2007).

A noção de valores compartilhados, em que não há uniformidade e sim convivência com os valores da organização, quando estes são diferentes dos valores individuais, é fundamental para a análise do alinhamento cultural (BUCH; WETZEL, 2001). Valores compartilhados favorecem a criação de um espírito de grupo (*cluster*) em que o sentido de pertencer à mesma equipe pode promover a congruência cultural e a solução de conflitos, além de aumentar a confiança organizacional (KABANOFF; DALY, 2002; JONSEN et al., 2015;).

2.3 Tipologias culturais

As pesquisas e estudos organizacionais têm desenvolvido novos instrumentos e métodos que podem ser usados para caracterizar a cultura organizacional, identificar a sua escala de valores e avaliar o grau de internalização e o alinhamento cultural em uma organização (IGO; SKITMORE, 2006).

Um espectro de análise que assessora a compreensão, o conhecimento, o acesso e a identificação de uma cultura organizacional se dá por intermédio da adoção de tipologias e modelos culturais: construções metodológicas teóricas que, se não correspondem à realidade pura de uma organização, permitem a generalização de um objeto a partir de uma dada abordagem de pesquisa (TOMEI et al., 2008). A literatura acadêmica registra uma gama robusta de tipologias de cultura organizacional aplicadas em diversas pesquisas que possibilitam a compreensão e identificação de uma cultura organizacional e do alinhamento cultural (GOTSI et al., 2008).

Nesta pesquisa foram escolhidas cinco tipologias culturais que analisam respectivamente as subculturas formadas da relação da cultura organizacional com a estrutura (HANDY, 1980), com a gestão de Recursos Humanos (SETHIA; GLINOW, 1985), com a estratégia (DEAL; KENNEDY, 1982), com o desempenho (QUINN; ROHRBAUGH, 1983) e com a eficácia (DENISON; MISHRA, 1995), segundo o resumo no Quadro 1.

Quadro 1: Tipologias Culturais

Handy (1980)	Sethia e Glinow (1985)	Deal e Kennedy (1982)	Quinn e Rohrbaugh (1983)	Denison e Mishra (1995)
<i>Poder</i> Os membros têm mentalidade política e assumem riscos em prol de mais poder.	<i>Cuidadosa</i> Alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com o desempenho.	<i>Macho</i> Combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de feedback.	<i>Grupal</i> Enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura.	<i>Missão</i> Senso claro de propósito ou direção que define objetivos estratégicos e organizacionais.
<i>Papéis</i> Trabalha pela lógica e racionalidade, por isso geralmente é burocrática.	<i>Apática</i> Pouca preocupação com desempenho e com as pessoas.	<i>Trabalho duro / Diverte muito</i> Combina baixo risco e rápido feedback do negócio.	<i>Hierárquica</i> Enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade.	<i>Consistência</i> Estabilidade e integração interna, quadro lógico comum e alto grau de conformidade.
<i>Tarefas</i> Orientada para o trabalho ou projeto, e está totalmente	<i>Integrativa</i> Possui alta preocupação com as pessoas, com	<i>Aposte na sua Companhia</i> Exigem altos investimentos e o	<i>Inovadora ou do Desenvolvimento</i> Direcionada para mudanças e novos	<i>Envolvimento</i> Empoderamento das pessoas, atmosfera de equipes e

relacionada ao desempenho.	uma forte expectativa sobre o desempenho.	retorno financeiro é vagaroso, por isso o feedback do negócio é lento.	desafios, ambiente de trabalho dinâmico, criativo e empreendedor.	desenvolvimento da capacidade humana.
<i>Pessoas</i> O indivíduo é o ponto central, e a organização existe para servi-lo.	<i>Exigente</i> É orientada para o desempenho, com pouca preocupação com as pessoas.	<i>Processo</i> O impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum.	<i>Mercado ou Racional</i> Orientada para resultados e melhorar sua posição competitiva.	<i>Adaptabilidade</i> Flexibilidade e capacidade de resposta ao ambiente, senso de propósito e direção.

Fonte: adaptado pelos autores com base em Handy (1980), Sethia e Glinow (1985), Deal e Kennedy (1982), Quinn e Rohrbaugh (1983) e Denison e Mishra (1995).

2.4 Humildade e humildade expressa

A palavra humildade procede do latim *humilitas*, cuja tradução nos remete à terra que permanece abaixo de cada um de nós, e estudos sobre o tema possuem raízes históricas e estão presentes em diversos campos de conhecimento como a psicologia, a filosofia, a teologia, a ética, e a gestão, entre outras áreas (TANGNEY, 2009; FROSTENSON, 2016). O termo perdeu seu brilho na era moderna por conta de sua possível conotação indigna, sendo que recentemente novas teorias passaram a retratar a humildade como uma força e um talento (ARGANDONA, 2015).

A humildade é considerada como um valor moral nos indivíduos (MURRAY, 2001), e, segundo Morris et al. (2005), em seu sentido mais puro, não envolve a auto humilhação e tampouco a auto estima excessivamente positiva, apresentando-se em três dimensões conectadas e distintas: a autoconsciência, a abertura aos outros, e a transcendência de si para os outros. A humildade apresenta mais que um ser modesto, mas também consciente de suas imperfeições, aberto a novas ideias, holístico e apreciativo (TANGNEY, 2000).

A compreensão da humildade considera as dimensões intrapessoal e interpessoal (DAVIS et al., 2010). Estas dimensões podem ser observadas de modo interligado, uma vez que a pessoa humilde tem o seu autoconhecimento elevado à medida que consegue compreender seus próprios pontos fortes e pontos fracos (NIELSEN et al., 2010), em alusão à abordagem intrapessoal, bem como quando tem uma aptidão para o gerenciamento emocional, demonstrando estofo para o autocontrole (MORRIS et al., 2005), em consonância à abordagem interpessoal. Neste sentido, o valor moral da humildade está dentro do indivíduo, mas é percebida essencialmente pelos outros (DAVIS et al., 2011).

A humildade expressa, no conceito de Owens et al. (2013), denota três comportamentos interpessoais que emergem do contexto social: (i) o primeiro está associado ao desejo de se ter uma visão precisa e ajustada de si, demandando uma genuína busca por *feedbacks* realistas, tornando natural a vulnerabilidade. Da mesma forma, há a admissão natural dos erros e o reconhecimento das limitações ao lidar com uma situação de adversidade, (ii) o segundo está ligado a uma atitude mais apreciativa para com os outros, de forma a adotar comportamentos que ensejem o reconhecimento, em puro exercício elogioso ao outro. Não há a desatenção para com as fraquezas dos outros, mas uma atenção maior para com as forças, em atenção à valoração dos outros, sem proteções à exposição, e (iii) o terceiro está conectado a uma aptidão para com o aprender, à medida que a pessoa se apresenta de modo mais aberto a novas ideias, conselhos e contribuições do outro, revelando abertura ao aprendizado e ao novo. Não há temores de se professar falta de conhecimento ou aptidão para dada tarefa.

Muitos estudos empíricos (e.g. ROWATT et al., 2006; OWENS; HEKMAN, 2012, 2016; OU et al., 2014; DAVIS et al., 2017; REGO et al., 2019;) fornecem suporte para se considerar a humildade como uma qualidade positiva e eficaz para os indivíduos, equipes e organizações (NIELSEN et al., 2010).

2.4.1 Humildade nas Organizações

Em organizações humildes há mais liberdade para aceitar erros e falhas, as novas ideias não são censuradas ou silenciadas e se ecoa um contexto corporativo participativo, no qual os membros se sentem confiantes em compartilhar seus pontos de vista (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004).

A importância da humildade na gestão tem sido fundamentada em estudos recentes (ARGANDONA, 2015; FROSTENSON, 2016). Nestes trabalhos os autores analisam o papel de uma liderança humilde no engajamento e na aprendizagem (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004; OWENS, 2011), na motivação (OWENS; HEKMAN, 2012), na resiliência (ZHU et al., 2019), na capacidade de resposta (PRAYAG, 2018; THIESSEN; THIESSEN, 2019), no bem-estar dos seguidores (ZHONG et al., 2019), na inovação e na criatividade (LIU et al., 2017; HU et al., 2018; MALLÉN et al., 2020; WANG et al., 2020; CHEN et al., 2021), nas relações interpessoais e de cooperação no ambiente de trabalho (MORRIS et al., 2005; OWENS et al., 2013; REGO; SIMPSON, 2018) e ainda na comunicação fluída (ELROD, 2013).

Um aspecto relevante para a compreensão da humildade nas organizações está associado ao comportamento do líder junto aos seus seguidores. O comportamento do líder humilde contagia a equipe (OWENS; HEKMAN, 2016), promovendo o compartilhamento de informações e a tomada de decisões em conjunto (OU et al., 2018), um clima organizacional mais construtivo, e o trabalho em equipe (ALI et al., 2020). Por outro lado, comportamentos arrogantes impactam negativamente o engajamento, a coesão, a colaboração e a tomada de decisão consensual dos seguidores (TOSCANO et al., 2018). Seguidores que expressam genuínos comportamentos humildes são considerados mais competentes e confiáveis pelos seus líderes (YANG et al., 2019). A confiança dos seguidores em seus líderes tende a diminuir quando os primeiros percebem que seus líderes expressam discursos e comportamentos de humildade desalinhados (SWAIN; KORENMAN, 2018; BHARANITHARAN et al., 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa empírica se fundamenta tanto na abordagem funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979), quanto fenomenológica (MEEK, 1988; HATCH; YANOW, 2011;) para a análise dos comportamentos humildes e do alinhamento cultural da organização. Ela foi conduzida sob uma característica exploratória e descritiva (YIN, 2010) e relaciona a teoria e os resultados de forma indutiva (BRYMAN et al., 2015), trazendo uma visão específica e focada em uma situação organizacional particular, a fim de que os resultados permitam identificar as descobertas a se explorar.

Deste modo, em consonância com Yin (2010), a investigação empregou uma abordagem de estudo de caso único, em uma organização de comercialização de energia, fundada em 2010 que possui 12 empregados e passou por um processo de reestruturação há cerca de 5 anos, com a chegada dos 4 sócios. Foram realizadas dez entrevistas (com quatro sócios e seis seguidores) embasadas em roteiro semiestruturado, o que se revela uma estratégia adequada para temáticas pouco exploradas e com substancial validade empírica. O método qualitativo foi utilizado por mostrar-se útil à geração de novas descobertas das relações entre construtos complexos e de difícil interpretação (EDMONDSON; MCMANUS, 2007; CRESWELL, 2014), permitindo um mergulho mais profundo nas contradições e alinhamentos organizacionais.

Os participantes receberam o roteiro da entrevista de modo antecipado, possibilitando a prévia preparação e reflexão sobre o assunto, de forma a otimizar o tempo de duração da entrevista. As entrevistas, com tempo médio de duração de 70', se deram entre fevereiro e março de 2021, online, e foram registradas, com consentimento, a fim de viabilizar análise mais apurada das declarações.

Foi usada a análise de conteúdo para extrair as percepções dos líderes e de seus seguidores, e a técnica utilizada foi análise categorial temática (BARDIN, 2011). Para tal, os textos transcritos de todas as entrevistas foram separados em temas, formados por enunciados ou trechos destes textos transcritos que contivessem significações a serem isoladas (BARDIN, 2011), de modo a formar categorias com critério semântico. Assim, os temas que remetiam ao mesmo conceito se uniram na mesma categoria. As questões que compõem o roteiro da entrevista foram desdobradas segundo as seguintes categorias: (1) diagnóstico organizacional, (2) diagnóstico cultural – tipologias, manifestações culturais e valores, e (3) comportamentos humildes expressos.

A síntese conceitual da entrevista semiestruturada com 29 questões, divididas em três categorias de análise, está resumida no Quadro 2.

Quadro 2: Síntese conceitual da entrevista

CATEGORIA	CONSTRUTO	REFERÊNCIA TEÓRICA
1. Diagnóstico Organizacional	a. Processo decisório b. Relações interpessoais c. Recompensas d. Comunicação	Likert, 1961
2. Diagnóstico Cultural	a. Cultura Organizacional e estrutura b. Cultura Organizacional e gestão de RH c. Cultura Organizacional e estratégia d. Cultura Organizacional e desempenho e. Cultura Organizacional e eficácia f. Artefatos visíveis: <i>layout</i> , símbolos, logomarca, imagem organizacional. g. Manifestações culturais: histórias, jargões, mitos e heróis h. Valores compartilhados i. Comportamentos compartilhados/aceitos	a. Handy, 1980 b. Sethia e Glinow, 1985 c. Deal e Kennedy, 1982 d. Quinn e Rohrbaugh, 1983 e. Denison e Mishra, 1995 f. Schein, 1992 g. Trice e Beyer, 1984 h. Schein, 1992 i. Hofstede et al., 1990
3. Comportamentos humildes	a. Aprimoramento do Autoconhecimento e controle emocional b. Tríade virtual da humildade: treinamento formal, relacionamento interpessoal c. Humildade expressa: busca de feedback e reconhecimento, admissão de erros e limitações, abertura para aprender	a. Nielsen et al., 2010, Morris et al., 2005 b. Owens e Hekman, 2012 c. Owens et al., 2013

Fonte: adaptado pelos autores com base no referencial teórico

A fim de assegurar certo grau de validade interna (YIN, 2010) e de construto (DENZIN; LINCOLN, 1994), o roteiro foi avaliado por outros dois pesquisadores sêniores no tema. Foi utilizado o critério de espelhamento para a criação do roteiro dos seguidores-informantes, retirando-se as questões subjetivas afeitas exclusivamente ao líder, que aferem o seu próprio autoconhecimento (NIELSEN et al., 2010) e o seu próprio gerenciamento emocional (MORRIS et al., 2005). A coleta de dados foi complementada com dados secundários da *home page* da organização e informações de mercado junto à Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

A pesquisa apresenta como limitação metodológica o fato de que os líderes verdadeiramente humildes modestamente sub notificam as suas próprias qualificações (DAVIS et al., 2011). Como contraponto, a aferição da percepção do líder-informante foi comparada com a de seguidores-informantes, uma vez que a comparação de medidas de humildade entre informantes funciona como alternativa testada de aferição. Adicionalmente, com seguidores diferentes, um líder pode expressar humildade em graus ou maneiras diferentes (REGO et al., 2017). Assim, este estudo examinou os comportamentos manifestados e que podem efetivamente ser observados por outros, deixando de colocar atenção aos aspectos mais intrapessoais da humildade (DAVIS et al., 2010), de modo que a humildade expressa (OWENS et al., 2013) se torna o objeto desta investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS SEGUNDO AS CATEGORIAS

O mercado de comercialização de energia, no qual a organização pesquisada está inserida, retrata um ambiente de negócios com alta volatilidade, dinamismo estratégico próprio, e fortemente regulado, exigindo firme capacidade adaptativa, preparo técnico e resiliência organizacional para a gestão de riscos. Neste contexto, foram analisados e agrupados os depoimentos selecionados das entrevistas realizadas, segundo as três categorias apresentadas no Quadro 2.

Categoria 1: Diagnóstico Organizacional

Segundo a liderança, o processo decisório pode ser caracterizado como aberto e colaborativo, e as relações interpessoais estimulam a confiança, a delegação e a participação, conforme ilustram os trechos dos depoimentos a seguir:

“Aqui funciona a cordialidade e a cooperação... Nós chamamos constantemente as pessoas para darem suas opiniões sobre aspectos relevantes do negócio” (L2).

“A participação de cada membro da organização é vista como agregação de valor, de forma a dar suporte à busca por novos negócios” (L3).

“Existem pessoas com as quais já temos uma relação de confiança estabelecida...conhecemos bem...e eu assino [os documentos examinados por estas pessoas] sem ver” (L4).

Para os líderes, o fluxo de comunicação informal favorece o trabalho de equipe e, associado a um sistema de recompensas financeiras e sociais, fortalece o clima organizacional positivo. Os trechos a seguir reforçam estas percepções da liderança:

“A equipe sabe que o nosso bônus é generoso” (L4).

“No final de ano há um ritual de distribuição dos brindes que nós [os líderes] recebemos. Nós não os usamos. É da empresa” (L3).

“Aqui as pessoas falam entre si, sem nenhuma preocupação hierárquica, e o uso de diferentes canais de mensagens faz com que as trocas fiquem constantes e nos ajudem com novas ideias, tanto para o dia a dia, quanto para negócios diferentes” (L3).

Este diagnóstico organizacional não é percebido da mesma forma pelos seguidores, que acreditam que o processo decisório é centralizado, com pouca delegação, consideram a política de recompensas difusa, e questionam o clima de abertura e confiança de algumas áreas da organização, conforme sinalizam os depoimentos a seguir:

“Nota-se a preocupação da empresa com a participação e engajamento dos seguidores, mas tudo parece mais desejo ideológico que prática” (S1).

“As decisões são centralizadas e, por vezes, não sabemos o que temos que focar e priorizar” (S5).

“Há uma sensação de um trabalho secreto e a informação não flui. Os líderes são muito reservados. Creio que tenham algum tipo de receio.” (S4).

“Não há uma delegação plena, sabe?” (S6).

“Tem uma área funcional que não se integra[...]. A confiança precisa ser maior entre algumas pessoas” (S3).

“Qual seria o critério de bônus? Não entendo” (S1).

Categoria 2: Diagnóstico Cultural – tipologias, manifestações e valores

Os líderes percebem que predomina na empresa uma subcultura de tarefa (HANDY,1980) na qual se valoriza a descentralização, a agilidade da resposta junto com a proatividade e a colaboração, assim como uma subcultura integrativa (SETHIA; GLINOW,1985), com alta expectativa de desempenho e a preocupação com as pessoas:

“Como nosso negócio muda muito, nós precisamos de pessoas multitarefas, e que saibam se adaptar rapidamente” (L4).

“Temos uma atenção especial no desempenho de cada um” (L2).

“Respeito, seriedade, e cooperação mútua devem predominar” (L3).

“Eu percebo sim, pelas conversas que tenho, que há um forte senso de cooperação” (L1).

Segundo a liderança, a subcultura macho (DEAL; KENNEDY, 1982) predomina na organização, que deve conviver no cotidiano com alto grau de risco no negócio, rápida velocidade de feedback e entregas para uma boa eficácia, embora os líderes enfatizem que não validam internamente a competição interna excessiva, mesmo que o mercado eventualmente possa demandar.

“Quando as pessoas entram na empresa, sabem que o mercado é assim, um tanto volátil [...] a análise interna tem que ser calibrada com exercícios econométricos, e rica em cenários para elucidar os riscos diante de uma rápida tomada de decisão” (L4).

Neste sentido, os seguidores acabam transferindo a responsabilidade de seus sucessos e de seus fracassos aos seus superiores, preferindo um tratamento diferenciado personalista em relação ao grupo: *“Eu preciso saber o que fazer [em referência aos líderes] (S1)”*.

A percepção da liderança da cultura dominante na organização segundo a tipologia cultural de Quinn & Rohrbaugh (1983) foi feita por exclusão: todos reconheceram que em momento algum havia espaço para uma subcultura hierárquica que enfatizava a estabilidade e previsibilidade. A subcultura de desenvolvimento ~~num~~ em um ambiente de trabalho dinâmico e empreendedor, e a subcultura de mercado orientada para resultados estiveram presentes no discurso.

“Não temos processos rígidos. Não dá para ter! Tudo é muito dinâmico aqui” (L3).

“Temos um core business, mas é necessário criar e expandir para outros negócios. De forma rápida!” (L4).

“Estamos trabalhando com objetivos e metas bem claros. Nosso setor é muito competitivo.” (L2).

Por fim, os líderes percebem a predominância da subcultura de adaptabilidade, segundo o modelo de Denison e Mishra (1995), enfatizando a flexibilidade e capacidade de resposta da empresa ao ambiente de negócios, o senso de propósito e direção, conforme ilustram os trechos das entrevistas transcritos a seguir:

“Nossa organização é responsiva, com alta capacidade de adaptação” (L2).

“Nossa organização tem um objetivo concreto de longo prazo associado à inovação” (L4).

A avaliação das subculturas predominantes feitas pelos seguidores, diferem das percepções da liderança. Se por um lado os seguidores também percebem a forte subcultura de desenvolvimento e de mercado (QUINN; ROHRBAUGH, 1983), por outro lado, não corroboram com a visão do envolvimento, cooperação e participação dos membros de uma subcultura integrativa (SETHIA; GLINOW, 1985), da descentralização e do trabalho em equipe, de uma subcultura de tarefa (HANDY, 1980), e da presença de direção e senso de propósito comum, características de uma subcultura de adaptabilidade (DENISON; MISHRA, 1995), conforme ilustram os depoimentos a seguir:

“A gente não sabe aonde temos que chegar” (S4).

“Eu não sei o que se faz depois que eu entrego o meu trabalho...quem vai usar o que eu fiz” (S6).

“Se eu tenho que atender a uma pessoa, posso ser mais ousado, mas se é para atender a outra, tenho que ser mais conservador nas proposições e tomadas de posição financeira” (S1).

Os seguidores percebem na organização uma forte subcultura de poder (HANDY, 1980) com alta centralização e baixa formalização, na qual se trabalha sob precedentes e não há regras claras de trabalho, e também percebem uma forte subcultura exigente (SETHIA; GLINOW, 1985) orientada para o desempenho, com pouca preocupação com as pessoas, em que se vivencia um código de sobrevivência dos mais capazes, e, por fim, percebem ainda uma subcultura de consistência diante do quadro mental lógico comum e de um alto grau de conformidade da liderança (DENISON; MISHRA, 1995).

A organização é vista tanto por líderes quanto por seguidores como uma empresa moderna, sólida, séria, jovem, inovadora e de vanguarda. Esta imagem organizacional é reforçada pelos artefatos visíveis da organização como: tecnologia, sistemas de informação, logomarca e símbolos (TRICE; BEYER, 1984; SCHEIN, 1992). Na visão dos membros da organização, a personalidade da empresa se confunde com a de uma liderança interna específica, que detém uma história de busca incessante do conhecimento aprofundado e de superação de obstáculos por meio da perseverança e capacidade de adaptação. Trata-se de uma manifestação cultural reforçada por uma história reconhecidamente de valor da organização e que alça o líder à condição de mito, dada a veneração e crença inquestionável dos benefícios práticos que os comportamentos daquele líder promovem (TRICE; BEYER, 1984).

Os membros da organização reconhecem e enaltecem a figura de um herói-modelo a partir dos atributos da competência técnica e vasto conhecimento do mercado, rapidez de raciocínio, poder de criação e capacidade de negociação e ainda de manifestar uma visão de futuro, gerando credibilidade e confiança, o que o torna uma referência para a organização. É este líder-modelo que comanda uma reunião diária de alinhamento das atividades operacionais, discutindo tomadas de posição financeira e a gestão do risco inerente ao negócio, dando instruções e ouvindo contribuições, na tentativa de dar um norte às pessoas e ao negócio, de tal modo a gerenciar a ansiedade dos seguidores em um exercício ritualístico de manifestação cultural (TRICE; BEYER, 1984).

“É um porto seguro” (S5).

“Tem empatia” (S3).

O termo organização exponencial, segundo os líderes, é cotidianamente usado nas conversas internas com base na crença de se tornar uma empresa com força inovadora, expandindo seus negócios por intermédio de novas formas de atuação e adaptando seus métodos de gestão de modo rápido. A ideia, centrada na capacidade de adaptação rápida da organização diante de um mercado volátil, funciona como uma narrativa baseada em outros exemplos históricos e ganha contornos embelezados pelo discurso repetidamente lançado pela liderança. Este aforismo é reverberado pelos seguidores. Entretanto, percebe-se que o ponto é tratado mais como ideologia que como prática, à medida que os seguidores não se sentem incluídos nas elaborações estratégicas, ressentem-se de metas e objetivos claramente especificados e não acreditam que tenham perímetros claros de atuação e autonomia, em contraponto à visão da liderança. As citações seguintes sinalizam esta percepção dos seguidores.

“A tomada de decisão estratégica é toda centralizada. Eu não participo” (S5).

“O que eu tenho de fato que fazer? Não é claro. Tudo muda!” (S3).

“A nossa operação precisa ter mais liberdade para atuar [...]. Sonho com isto” (S1).

Os comportamentos mais elogiados pela liderança estão associados à capacidade que um seguidor tem de trazer novas ideias, de ter proatividade e iniciativa na condução de suas tarefas, de cooperar e trabalhar em equipe. Em contraposição, os líderes não aceitam comportamentos individualistas, reativos e negligentes, assim como são críticos diante do baixo comprometimento e da assunção de falas que terceirizam a própria responsabilidade. Há uma voz uníssona em torno da valorização de seguidores que estejam disponíveis e que estejam dispostos a encontrar uma solução diante de um problema:

“[...] é importante apresentar-se disponível” (L3).

“Não adianta apenas mostrar serviço e, diante de um problema, não ter iniciativa para resolvê-lo” (L4).

“Todos devem ser diligentes com as questões operacionais e, na dúvida, pedir ajuda. “Não há espaço para a displicência” (L2).

Alguns seguidores comportam-se como apóstolos da marca da empresa, utilizando as mídias sociais para manifestações de agrado à organização e ao seu ambiente de trabalho. Isto foi mencionado com certo entusiasmo.

“Eu faço postagens da empresa nas mídias sociais [...] é espontâneo!” (S3).

“[...] ah, direto...várias mídias sociais [o seguidor cita algumas]. Sabe, eu acredito na empresa.” (S4).

Quando questionados acerca do modo de pensar e agir da organização, os líderes proclamam como valores, as crenças essenciais à inovação, à criatividade, à cooperação, ao comprometimento, à iniciativa, à flexibilidade, à cordialidade e à diligência: *“...temos que ter jogo de cintura (L4)”*; *“[...]ter a postura de um dono (L2)”*; *“As pessoas para crescerem aqui precisam estar comprometidas (L3)”*; *“Dou muito valor à entrega de fato (L2)”*.

No que diz respeito à ousadia na tomada de decisão, os posicionamentos são diferentes na liderança, com grau distinto de afeição e aversão ao risco, conforme ilustram os depoimentos abaixo:

“Ah, eu gosto de lidar com o dia a dia do risco, sabe? Adrenalina!” (L2).

“O que me tira o sono? Ah, é a gestão do risco. Isto me gera muita ansiedade” (L4).

A organização não divulga formalmente em seus documentos, ou em sua página institucional, os seus valores essenciais, que precisam ser decodificados nas entrelinhas das conversas informais e/ou das práticas de recursos humanos: *“Não sei quais são [os valores da organização] (S6)”*.

Categoria 3: Comportamentos humildes

Há uma intenção declarada e exemplificada do foco dado ao aprimoramento do autoconhecimento por parte da liderança, por meio do exercício da leitura variada e diversificada, desde livros de autoajuda a conversas diárias que evidenciam a confiança estabelecida entre os membros da liderança, conforme ilustram os depoimentos abaixo:

“Eu não poupo esforços para pedir ajuda e feedback a fim de ampliar o conhecimento que tenho de mim mesmo” (L2).

“Eu gosto de pedir feedback comportamental” (L3).

“Fazemos reuniões específicas [entre os líderes] para discutir não só aspectos técnicos, mas também aspectos comportamentais” (L4).

A prática da humildade pode ser inferida, uma vez que a liderança tem uma disposição para compreender a si mesmo, enfocando os seus pontos fortes e pontos fracos, na busca de aprimorar o autoconhecimento (NIELSEN et al., 2010). Embora a liderança seja consciente da importância do controle emocional *“Eu não vou [diante de uma pessoa estopim, ou uma situação difícil] de peito aberto...eu me preparo para estar controlado e ser pragmático. (L2)”*, todos os seguidores relataram situações em que a abordagem da liderança com a equipe deixou uma mágoa ou um desconforto, tristeza, surpresa, decepção e lamento.

“Fiquei chateado [...] senti [em referência ao líder] falta de confiança em mim” (S3).

“Houve um choque de ideias [...] abordagem excessiva. Tive que me controlar. Depois passou!” (S5).

“Puxa...isto foi chato...fiquei até meio magoado. Fui procurar um ombro amigo” (S2).

“Muito irritado e chateado...abordagem...fui um bode expiatório” (S4).

A aptidão para o autocontrole e a percepção do efeito que a abordagem do líder pode gerar junto aos seguidores, de modo a adotar a correção de rota (MORRIS et al., 2005) não foi chancelada pelos seguidores, embora seja percebida como real pela liderança.

A ansiedade natural pela aprendizagem e pelo novo como atitude afeita ao líder humilde (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004; OWENS et al., 2013) é constatada por meio dos treinamentos formais realizados pelos líderes que visam aprimorar o relacionamento e a comunicação com a equipe, o processo de feedback, e ainda as relações interpessoais:

“[O treinamento] corta caminho” (L2).

“[O treinamento] facilita a identificação do macete para melhorar o relacionamento com as pessoas e a equipe” (L3).

Embora não haja registros de nenhuma pesquisa de clima aplicada aos membros da organização, as necessidades destes membros são aferidas informalmente, em conversas amistosas, de forma a desbravar os interesses de cada seguidor: *“Ah, informalmente [buscar as necessidades dos seguidores] é mais efetivo. Algum encontro regular a cada 2 ou 3 meses (L4)”*. Pode-se depreender o interesse genuíno da liderança pelos seguidores, em uma demonstração do traço virtuoso da humildade, com um perfil de liderança participativa.

Quando perguntados sobre comportamentos que ensejem a humildade expressa (OWENS et al., 2013), os líderes atestam que buscam ativamente o feedback, mesmo que seja crítico, admitem quando não sabem algo, reconhecem suas limitações diante de um maior conhecimento dos outros, reconhecem e elogiam os outros, têm apreço pela contribuição dos outros, têm vontade de aprender junto aos outros, e ainda que estão abertos a conselhos e novas ideias dos outros.

“Eu não sei!” (L2).

“Você tem razão!” (L3).

“O que você acha deste tema?” (L2).

“Vamos conversar sobre a sua contribuição para este ponto?” (L4).

Embora identifiquemos os comportamentos humildes nos líderes, é importante enfatizar que a autodeclaração resulta em uma exposição menos explícita da humildade (DAVIS et al., 2011). Os líderes desta organização percebem-se humildes, podendo até serem modestos, mas carecem calibrar a visão junto ao outro, esquecendo-se de si mesmo, em referência ao traço virtuoso da humildade (TANGNEY, 2000).

As entrevistas sinalizam que os seguidores não identificam o comportamento humilde declarado pelos líderes, em aspectos como busca de *feedback*, reconhecimento e elogio, conforme os depoimentos a seguir ilustram:

“[A busca pelo feedback] não se mostra de forma genuína” (S1), “não acontece de forma natural” (S2), “não está na cultura da organização” (S5).

“Temos uma organização que não tem sensibilidade para o feedback” (S4).

“Não há um processo organizado para a prática do feedback” (S6).

“[O reconhecimento e o elogio] não acontece” (S4), “é tímido” (S3), “poderia ser mais pecuniário” (S1).

A liderança é reconhecida pelos seguidores a partir do poder natural de reforço manifestado pelos últimos. Os seguidores confirmam os comportamentos humildes dos líderes afeitos à admissão de seus limites e ao reconhecimento que, por vezes, outros sabem e conhecem mais e melhor que os próprios líderes: *“Eles [os líderes] pedem ajuda quando não sabem. Sem meandros (S6)”*. Entretanto, em nenhuma manifestação, os seguidores mencionam que os líderes estejam efetivamente abertos a conselhos, embora reconheçam explicitamente que os líderes incentivam novas ideias, valorizam as contribuições de forma genuína e buscam pensamentos criativos e inovadores: *“Ah, eles [os líderes] nos estimulam para que a gente traga novas ideias (S5).”*

Deste modo, evidencia-se que alguns comportamentos humildes dos líderes são efetivamente reconhecidos e praticados, enquanto outras características comportamentais da humildade não são confirmadas pelos seguidores, à luz da literatura apresentada (MORRIS et al., 2005; OWENS et al., 2013). Há um espaço para que os líderes trabalhem práticas que incentivem os comportamentos humildes não confirmados, de forma a gerar um reforço de percepção da liderança humilde, de acordo com as abordagens de literatura examinadas (COLLINS, 2001; VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004), gerando benefícios para a organização, tal e qual preconizam as pesquisas sobre o tema (ARGANDONA, 2015; CAMERON; CAZA, 2004; FROSTENSON, 2016). O Quadro 3 resume as percepções dos líderes e dos seguidores segundo as três categorias de conteúdo, que serão consideradas para a análise do alinhamento cultural.

5 ALINHAMENTO CULTURAL E COMPORTAMENTOS HUMILDES

Com base nas semelhanças e diferenças identificadas nas percepções da liderança e dos seguidores resumidas no Quadro 3, é possível sinalizar que:

Quadro 3: Percepções de líderes e seguidores segundo as categorias de análise

CATEGORIAS	PERCEPÇÃO LÍDER	PERCEPÇÃO SEGUIDOR
Diagnóstico Organizacional a. Processo decisório b. Relações interpessoais c. Recompensas d. Comunicação	Consultivo, pendendo ao participativo a. Aberto e colaborativo b. Estimulam a confiança, a delegação e a participação c. pecuniária e social d. Informal, favorece trabalho em equipe	Consultivo, pendendo ao condescendente a. Centralizado, pouca delegação b. Abertura e confiança relativas c. Política de recompensa difusa; baixo reconhecimento d. Informação não flui
Diagnóstico Cultural a. Handy b. Sethia e Glinow c. Deal e Kennedy d. Quinn e Rohrbaugh e. Denison e Mishra f. Artefatos visíveis g. Manifestações culturais h. Valores compartilhados i. Comportamentos compartilhados	a. Tarefa b. Integrativa c. Macho d. Desenvolvimento/mercado e. Adaptabilidade f. Modernidade, solidez, inovação g. Líder com estória de superação, resiliência h. Inovação, cooperação, comprometimento, flexibilidade i. Proatividade, iniciativa, trabalho em equipe, colaboração	a. Poder b. Exigente c. Macho d. Desenvolvimento/mercado e. Consistência f. Apóstolos da marca g. Competência técnica e vasto conhecimento do líder-herói h. Desconhecidos e pouco vivenciados i. Obediência, aceitação das decisões estratégicas da liderança
Comportamentos de humildade a. Autoconhecimento e controle emocional b. Tríade virtual da humildade c. Humildade expressa	a. Busca declarada e praticada b. Treinamentos para melhores práticas c. Busca de <i>feedback</i> , admissão de erros e limitações, prática de elogio, abertura para aprender	a. Práticas de falta de controle emocional que envolvem mágoa e ressentimento b. Pergunta específica para o líder c. Questionamento do reconhecimento pecuniário, participação limitada dos seguidores, falta de abertura.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas entrevistas.

1. Apesar da existência de subgrupos com culturas diferenciadas, os dados evidenciam que existe consenso na liderança e entre os seguidores quanto ao traço cultural de desenvolvimento/mercado da organização (QUINN; ROHRBAUGH, 1983) e de subcultura macho (DEAL; KENNEDY, 1982). A organização confirma um forte alinhamento organizacional, já que deve conviver no cotidiano com alto grau de risco no negócio, rápida velocidade de *feedback* e entregas para uma boa eficácia, além de lidar com uma rápida capacidade de resposta ao seu ambiente de negócios volátil, à medida que a liderança valoriza a contribuição dos *stakeholders*, a inovação, e o aprendizado (OWENS; HEKMAN, 2012; LIU ET AL., 2017; MALLÉN et al., 2020; NASEER, 2020).

As desvantagens do excesso de centralização e competição interna decorrentes de uma subcultura macho (DEAL; KENNEDY, 1982) podem ser minimizadas mediante a adoção de comportamentos de humildade expressa que estimulem a cooperação, a promoção do coletivo e a busca genuína de *feedback* (MORRIS et al., 2005; OWENS et al., 2013; OWENS; HEKMAN, 2016; REGO et al., 2018).

2. A inovação, a criatividade, e a ênfase no desempenho são amplamente valorizadas pela organização, tanto pelos líderes, quanto pelos seguidores, sendo que estes últimos reconhecem estas características culturais nas práticas exigentes (SETHIA; GLINOW, 1985), nos artefatos visíveis (SCHEIN, 1992) e ainda nos comportamentos compartilhados (HOFSTEDE, 1990).

No instante em que o diagnóstico organizacional aponta para a capacidade de intensa e rápida adaptação dos seus membros, depreende-se que a organização demande práticas resilientes (PRAYAG, 2018), abrindo espaço para comportamentos humildes dos líderes, que possam catalisar a capacidade de resposta e adaptação dos seguidores diante do contexto de negócios desta organização (ZHU et al., 2019). Os comportamentos humildes dos líderes suportam a inovação da equipe (LIU et al., 2017; MALLÉN et al., 2020), e são fatores chave para a criatividade da equipe (HU et al., 2018; WANG et al., 2020; CHEN et al., 2021).

3. A diferença de percepção da liderança-seguidores no que diz respeito ao sistema administrativo organizacional, pode ser alinhado pela adoção de comportamentos humildes e pela comunicação de valores organizacionais que denotem a humildade (VERA; RODRIGUEZ-LOPEZ, 2004; ELROD, 2013; OU et al., 2014;). Assim sendo, o nexo proposto por Morris et al. (2005) entre liderança e humildade pode modificar o desalinhamento organizacional identificado, promovendo relacionamentos de apoio e participação, favorecendo a construção de uma rede de confiança entre os membros da organização, democratizando a visão de poder e ainda favorecendo o fluxo de informação e comunicação (ELROD, 2013).

4. A organização, segundo a percepção dos seguidores, não apresenta o traço cultural do envolvimento e engajamento (DENISON; MISHRA, 1995), apesar da percepção contrária da liderança. A humildade expressa pelos líderes, se percebida de forma genuína pelos seguidores, pode ampliar a relação de confiança entre os membros, pode reforçar o grau de envolvimento e engajamento (OU et al., 2014; YANG; ZHANG; CHEN, 2019) e ainda pode fortalecer os relacionamentos interpessoais (MA et al., 2019; OWENS et al., 2013; REGO et al., 2018).

5. Apesar da prática exemplificada pelos comportamentos dos líderes acerca de atitudes afeitas à humildade como autoconhecimento contínuo, abertura ao novo e reconhecimento de limitações (MORRIS et al., 2005; NIELSEN et al., 2010; OWENS et al., 2013), a liderança entoa uma concepção idealista de comportamentos humildes, que nem sempre são reconhecidos pelos seguidores, atores que de fato deveriam assegurar a percepção da humildade (DAVIS et al., 2011).

6. Para uma organização que valoriza o desempenho, os resultados, a adaptabilidade, e a velocidade como práticas culturais dos membros, identificadas nas subculturas de tarefa (HANDY, 1980) e integrativa (SETHIA; GLINOW, 1985), é fundamental o estímulo dos comportamentos de uma liderança humilde, que serão propulsores desta percepção cultural valorizada (OU et al., 2018; DIAO et al., 2019; ZHU et al., 2019; ALI et al., 2020; NASEER, 2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenhada para analisar o alinhamento cultural entre os líderes e os seguidores de uma organização no que diz respeito aos comportamentos humildes expressos, esta pesquisa avança em algumas contribuições: (i) coloca luz na associação entre cultura organizacional e o valor da humildade, uma ligação ainda pouco explorada no campo da administração no sentido de se estabelecer modelos de cultura de humildade organizacional, (ii) explora a literatura do construto humildade, uma vez que a humildade é um construto complexo e abstrato, demandando uma evidenciação prática de seu fenômeno quando aplicado à esfera organizacional, (iii) ajuda a identificar possibilidades de adoção de comportamentos de humildade que possam contribuir com um melhor alinhamento cultural.

A investigação descobriu a existência de subgrupos de culturas diferenciadas que limita a evolução organizacional desejada, à luz da tipologia cultural da inovação e do desenvolvimento, cara à organização-alvo, bem como constatou uma concepção idealista de comportamentos humildes dos líderes que, neste sentido, não são reconhecidos pelos seus seguidores, reverberando um distanciamento entre discurso e prática, o que acaba por dificultar

a adoção plena e o fomento de uma cultura de humildade , inibindo os efeitos que a humildade expressa pode gerar às práticas organizacionais.

A falta de alinhamento cultural observada em algumas frentes sugere que adoção de comportamentos humildes expressos pelos líderes junto aos seguidores tende a reforçar este alinhamento cultural, à medida que favorece a rede de confiança entre os membros, reforça o grau de envolvimento, comprometimento e engajamento dos seguidores, fortalece os relacionamentos interpessoais, além de suportar a inovação, a criatividade e a adaptabilidade, valores sensíveis à cultura da empresa.

A originalidade deste artigo reside em analisar a aplicação dos principais atributos do construto da humildade expressa, manifestada em comportamentos humildes, em uma organização brasileira sob o desafio de se verificar o alinhamento cultural como proposição de sucesso. O presente trabalho apresenta as seguintes limitações: (i) uso de uma amostra única, selecionada por conveniência e ainda baseada nos depoimentos de participantes que são os próprios protagonistas da organização-alvo, (ii) não considera os efeitos da cultura nacional nas práticas organizacionais avaliadas, e (iii) impacto longitudinal derivado das entrevistas, à medida que o clima organizacional influencia na cultura, e a coleta de informações primárias foi realizada em período da pandemia do COVID-19, trazendo possível contaminação por questões de curto prazo.

Por fim, o estudo identifica algumas avenidas de oportunidade para pesquisas futuras: (i) aperfeiçoar o desenho metodológico mediante análise de casos múltiplos, (ii) explorar a aplicação do construto de humildade expressa a partir do uso de escalas de medida de humildade, em um desenho metodológico quantitativo, (iii) ampliar os estudos de modelos de cultura de humildade organizacional, e (iv) aprofundar as pesquisas acerca de comportamentos humildes em busca de identificar mecanismos de internalização da humildade nas organizações, um tema caro às práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALI, M. et al. Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2020.
- AMOS, E. A.; WEATHINGTON, B. L. An analysis of the relation between Employee Organization value congruence and employee attitudes. **Journal of Psychology**, v. 142, n. 6, p. 615-632, 2008.
- ANAND, A.; WALSH, I.; MOFFETT, S. Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 6, p. 1218–1244, 2019.
- ARGANDONA, A. Humility in Management. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 1, p. 63–71, 2015.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1986.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.
- BHARGAVA, S.; MATHUR, R. An empirical study on transforming 21st century organizations through values. **Anais da 8th Bi-Annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values**, 2002.
- BHARANITHARAN, K. et al. Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 160, n. 3, p. 729–743, 2019.
- BOISNIER, A.; CHATMAN, J. A. The role of subcultures in agile organizations. In: Peterson, R.; Mannix, E. (Eds.), **Leading and managing people in dynamic organizations**. Mahwah, NJ: Earlbaum, p. 87-112. 2003.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational Values: A Dynamic Perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495–514, 2013.
- BRYMAN, A.; BELL, E.; HARLEY, B. **Business research methods**. 4. ed. Oxford university press, 2015. 569 p.
- BUCH, K.; WETZEL, D. K. Analyzing and realigning organizational culture. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 1, p. 40–44, 2001.
- BURELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organization analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CHATMAN, J. A.; FLYNN, E. J. The influence of demographic heterogeneity in the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. **Academy of Management Journal**. v. 44, p. 956-974. 2001.
- CHEN, L. et al. Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v.36, n. 3, p. 272–284, 2021.
- CHRISTENSEN, E. W.; GORDON, G. G. An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. **Organization Studies**, v. 20, n. 3, p. 397–422, 1999.
- CRESWEELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 4. ed. Asia-Pacific: Sage, 2014.
- DAVIS, D. E. et al. Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. **Journal of Personality Assessment**, v. 93, n. 3, p. 225–234, 2011.

- DAVIS, D. E. et al. Development of the Experiences of Humility Scale. **Journal of Psychology and Theology**, v. 45, n. 1, p. 3–16, 2017.
- DAVIS, D. E.; WORTHINGTON, E. L.; HOOK, J. N. Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. **Journal of Positive Psychology**, v. 5, n. 4, p. 243–252, 2010.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Westey, 1982.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Theory Org Culture Effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204–223, 1995.
- DENZIN N.; LINCOLN, Y. (Eds.): **Handbook of qualitative research**. Califónia: Sage, 1994.
- DIAO, H. et al. Being passionate to perform: The joint effect of leader humility and follower humility. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1–12, may, 2019.
- DISKIENĖ, D.; GOŠTAUTAS, V.; A fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. **Ekonomika (Economics)**, v. 92, n. 2, 2013.
- ELFENBEIN, H. A.; O'REILLY III, C. A. Fitting In: the effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. **Group Organization Management**, v. 32, 2007.
- ELROD, D. J. Of confidence and humility. **Strategic Finance**, v. 95, n. 2, p. 17–18, 2013.
- FROSTENSON, M. Humility in Business: A Contextual Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 91–102, 2016.
- GOFFEE, R.; JONES, G. Creating the best workplace on earth. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 5, p. 98-106, 2013
- GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA S.B.; MANIAN G.V.; MONROE W; POTTS C. "Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness." **American Sociological Review**, v. 81, n. 6, p. 1190-1222, 2016.
- GOTSI, M.; ANDRIOPOULOS, C.; WILSON, A. Corporate re-branding: Is cultural alignment the weakest link? **Management Decision**, v. 46, n. 1, p. 46–57, 2008.
- HANDY, C. B. **The gods of management: The changing work of organizations**. London, England: Pan, 1980.
- HARTOG, D. N. DEN; DICKSON, M. W. Leadership, Culture, and Globalization. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (Eds.) **The Nature of Leadership**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage p. 327–353, 2018.
- HATCH, M.J.; YANOW, D. Organization Theory as an Interpretative Science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory**. Oxford University Press, 2011.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publications, 1984.
- HOFSTEDE, G. Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. **Science**, v. 35, p. 286–316, 1990.
- HU, J. et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 3, p. 313–323, 2018.
- HUTCHISON, N. et al. The influence of organization alignment on the effectiveness of systems engineers. **Procedia Computer Science**, v. 153, p. 80–90, 2019.

- IGO, T.; SKITMORE, M. Diagnosing the Organizational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. **Construction Innovation**, v. 6, p. 121–139, 2006.
- JONSEN, K. et al. Evaluating espoused values: Does articulating values pay off? **European Management Journal**, v. 33, n. 5, p. 332–340, 2015.
- KABANOFF, B.; DALY, J. Espoused Values of Organizations. **Australian Journal of Management**, v. 27, n. 1_suppl, p. 89–104, 2002.
- KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C., Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 281–342, 2005.
- MALLÉN, F. et al. Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. **Management Decision**, v. 58, n. 5, p. 967–981, 2020.
- MICHAILOVA, S.; HUTCHINGS, K. National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 383–405, 2006.
- MOBASSERI, S.; GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA, S. **What is Cultural Fit? From Cognition to Behavior (And Back)**. UC Berkeley, 2017
- MORRIS, J. A.; BROTHERIDGE, C. M.; URBANSKI, J. C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. **Human Relations**, v. 58, n. 10, p. 1323–1350, 2005.
- MURRAY, A. (2001). **Humility: The journey toward holiness**. Bloomington, MN: Bethany House.
- NIELSEN, R.; MARRONE, J. A. Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 4, p. 805–824, 2018.
- NIELSEN, R.; MARRONE, J. A.; SLAY, H. S. A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 33–43, 2010.
- OSTROFF, C.; SHIN, Y.; KINICKI, A.J. Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 6, p. 591–623, 2005.
- OU, A. Y.; WALDMAN, D. A.; PETERSON, S. J. Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 1147–1173, 2018.
- OWENS, B. P.; HEKMAN, D. R. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 1088–1111, 2016.
- OWENS, B. P.; JOHNSON, M. D.; MITCHELL, T. R. Expressed humility in organization. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1517–1538, 2013.
- PRAYAG, G. Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. **Tourism Management Perspectives**, v. 25, n. October 2017, p. 133–135, 2018.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing values approach to Organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, 1983.

- REGO, A. et al. Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1009–1033, 2019.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco, 2. ed. California: Jossey-Bass, 1992.
- SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. in KILMANN et. al., **Gaining control of the corporate culture**, Jossey-Bass, 1985
- SRIVASTAVA, S. B. et al. Enculturation trajectories: Language, cultural adaptation, and individual outcomes in organizations. **Management Science**, v. 64, n. 3, p. 1348–1364, 2018.
- SWAIN, J.; KORENMAN, L. In their humble opinion: How expressions of humility affect superiors' assessments of leadership potential in the US Army. **Military Psychology**, v. 30, n. 6, p. 507–527, 2018.
- TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. spe, p. 7–15, 2007.
- TANGNEY, J. P. Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 19, n. 1, p. 70–82, 2000.
- TEERIKANGAS, S.; LAAMANEN, T. **Dealing with Cultural and Structural Diversity in Cross-border R&D Centre Acquisitions**. European International Business Academy, 28th Annual Conference, Athens, Greece, p. 8-10, December. 2002.
- TOMEI, P.; RUSSO, G. Cultural Fit and Desired Organizational Values: The Case of ARFCO. **Organizational Cultures**, v. 16, n. 3, p. 11–25, 2016.
- TOMEI, P.; RUSSO, G.; ANTONACCIO, C. **Cultura Empreendedora**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- TOSCANO, R.; PRICE, G.; SCHEEPERS, C. The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. **European Business Review**, v. 30, n. 6, p. 630–644, 2018.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. v. 9, n. 4, p. 653–669, 1984.
- VAN MAANEN, J. E.; SCHEIN, E. H. Towards the Theory of Organizational Socialization. In: STAW, B. **Research in Organizational Behaviour**. Greenwich: JAI Press, 1979.
- VAN VUUREN et al. The congruence of actual and perceived person-organization fit. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 10, p. 1736-1747, 2007.
- VERA, D.; RODRIGUEZ-LOPEZ, A. Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 4 SPEC.ISS., p. 393–408, 2004.
- YANG, J.; ZHANG, W.; CHEN, X. Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1–12, aug. 2019.
- YIN, R. **Estudo de Casos: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZANDER, L.; JONSEN, K.; MOCKAITIS, A. I. Leveraging Values in Global Organizations: Premises, Paradoxes and Progress. **Management International Review**, v. 56, n. 2, p. 149–169, 2016.
- ZHONG, J. et al. Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 41, n. 1, p. 19–36, 2019.
- ZHU, Y.; ZHANG, S.; SHEN, Y. Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1–9, apr. 2019.