

O PAPEL POSITIVO DA LIDERANÇA HUMILDE NAS ATITUDES E NOS COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO

Mariana Serrano Cardoso da Costa

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – DCAAd.UFRRJ

Programa de Extensão DEGECAR - UFRRJ

(<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>)

mserranocosta@ufrj.br

Marcello Vinicius Doria Calvosa

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – DCAAd.UFRRJ

Grupo de Pesquisas GeCaPEP - CNPq/UFRRJ

(<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>)

Programa de Extensão DEGECAR - UFRRJ

(<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>)

mvcavlosa@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo do trabalho foi desenvolver uma resenha crítica e acadêmica, a partir da análise de um artigo científico e seu referencial teórico, disponibilizado na base de dados da Scopus, em língua inglesa, publicado no prestigioso periódico *Personality and Individual Differences*, pertencente ao estrato A1 da CAPES/MEC em Administração, no quadriênio 2021-2024. A obra resenhada foi *Leader expressed humility: A meta-analysis and an agenda for future research*, dos autores Anthony Silard, Chao Miao, Arménio Rego, Eren Akkan, David Yoon e Shanshan Kian. O tema central concentra-se no debate sobre a aplicação organizacional do fenômeno liderança e do estilo liderança humilde quando considerados os elementos moderadores individualismo-coletivismo e religiosidade. A principal consideração do trabalho foi a reafirmação do papel positivo da liderança humilde nas atitudes e comportamentos dos liderados, tanto em nível individual como em grupo. O resultado do estudo reforça a importância do desenvolvimento de comportamentos sociais associados à humildade, pois esses influenciam positivamente os liderados e facilitam a criação de vínculos emocionais com indivíduos. Essa iniciativa é uma ação extensionista do Projeto LAB.LID do Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ).

Palavras-chave: Liderança; Liderança Humilde; Comportamento dos liderados.

Abstract

The objective of this work was to develop a critical and academic review, based on the analysis of a scientific article and its theoretical framework, available in the Scopus database published in the prestigious journal *Personality and Individual Differences*, belonging to the A1 stratum of CAPES/MEC in Administration, in the four-year period 2021-2024. The work reviewed by Leader expressed humility: A meta-analysis and an agenda for future research, by authors Anthony Silard, Chao Miao, Arménio Rego, Eren Akkan, David Yoon, and Shanshan Kian. The central theme focuses on the debate about the organizational application of leadership and the humble leadership style when considering the moderating elements of individualism-collectivism and religiosity. The main consideration of the work was the reaffirmation of the positive role of humble leadership in the attitudes and behaviors of leaders, both at the individual and group levels. The result of the study reinforces the importance of developing social behaviors associated with humility, as these positively influence leadership and facilitate the creation of emotional bonds with individuals. This initiative is an outreach activity of the LAB.LID Project of the DEGECAR Extension Program (UFRRJ).

Keywords: Leadership; Humble Leadership; Leadership Behavior.

RESENHA DA OBRA:

SILARD, A.; MIAO, C.; REGO, A.; AKKAN, E.; YOON, D.; QIAN, S. Leader expressed humility: A meta-analysis and an agenda for future research. **Personality and Individual Differences**, v. 242, n. 113196, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113196>

Keywords: Humildade do líder; Liderança; Meta-análise; Cultura nacional.

1. Introdução

O primeiro autor, Anthony Silard, possui doutorado em Filosofia e Comportamento Organizacional pela *IESE Business School* (Espanha). Atua como

professor associado do tema Liderança e Diretor do Centro de Liderança Sustentável na *Luiss Business School* (Itália). Também, é CEO do Instituto *The Global Leadership* (Estados Unidos). Chao Miao possui doutorado pela *Virginia Commonwealth University* (Estados Unidos) e é professor associado do Departamento de Gestão da *Salisbury University* (Estados Unidos). Arménio Rego possui doutorado em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Universitário de Lisboa (Portugal). É Professor Catedrático na *Católica Porto Business School* (Portugal) e diretor do laboratório de liderança LEAD.Lab (Portugal). Eren Akkan possui doutorado em Ciências da Gestão pela *IESE Business School* (Espanha) e atua como professor associado na *Kedge Business School* (França). David Yoon possui doutorado em Filosofia, Recursos Humanos e Relações Industriais pela *UMN Carlson School of Management* (Estados Unidos) e é professor associado de Gestão na *Salisbury University* (Estados Unidos). Shanshan Kian possui doutorado em Empreendedorismo pela *University of Louisville* (Estados Unidos) e atua como professora de Empreendedorismo na *Towson University* (Estados Unidos).

Para que a leitura seja mais interessante, optou-se por trazer para esta resenha a compreensão de dois conceitos-chave abordados no artigo original: Liderança e Humildade do Líder. A **Liderança** pode ser entendida como um “processo de influência interativa que ocorre quando, em um determinado contexto, algumas pessoas aceitam alguém como seu líder para atingir objetivos comuns” (Silva, 2016, p. 4). Aprofundando mais na definição, para Calvosa (2021, p. 32), a “liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo”.

O comportamento do líder perante seus liderados é capaz de gerar resultados tanto positivos como negativos, relevantes para a organização, o que poderá afetar a aceitação do líder pela equipe (Conway, 2015; Correia *et al.*, 2005). Por isso, a relação entre os indivíduos e suas interações no processo de liderança podem ser responsáveis por moldarem a própria liderança (Souza Neto *et al.*, 2006), desenvolvendo potencialidades ou barreiras para a disseminação do fenômeno nas organizações ou nas equipes (Boas *et al.*, 2023). Também, passível de afetar o ambiente colaborativo, a gestão e a inovação nas empresas (Dolor dos Santos *et al.*, 2020), em especial, necessário para interpretar o ambiente instável e abstrato

que se apresenta cada vez mais incerto no cenário contemporâneo (Alves *et al.*, 2025; Alvarenga *et al.*, 2024).

Sobre os aspectos comportamentais que o líder pode apresentar, um deles é a Humildade do Líder, um dos conceitos explorados pelos autores no artigo original. **Humildade do Líder** pode ser entendida como uma característica interpessoal que emerge em determinados contextos sociais e indica uma disposição para se autoavaliar com precisão, apreciar os pontos fortes e contribuições dos outros, e aprender (Owens *et al.*, 2013).

O artigo utiliza esse conceito para traçar relações entre a humildade do líder e possíveis resultados positivos no comportamento dos liderados, levando em consideração a sua interação com elementos culturais moderadores, correlatos demográficos dos seguidores e outros construtos de liderança.

2. **Avaliação acadêmica e crítica do trabalho original**

A obra original divide-se em seis seções. A primeira seção, traduzida da língua inglesa como 'Uma Breve Nota Sobre Nossa Abordagem Para Construir Redundância', fala do problema causado pela redundância dos construtos de liderança, que é a criação de diferentes conceituações que medem, essencialmente, o mesmo traço, comportamento ou estilo de liderança do líder (Banks *et al.*, 2017).

Na seção de Fundamentação Teórica pode ser observado como principais pontos teóricos: a definição de humildade do líder e seus possíveis impactos comportamentais em indivíduos e grupos; as diferenças culturais e as variáveis demográficas que podem influenciar como tal comportamento se manifesta; e outros construtos de liderança que compartilham pontos em comum com a humildade (Silard *et al.*, 2025).

O artigo traz nove hipóteses, entre elas, duas merecem destaque especial. Uma infere que a humildade do líder se relaciona positivamente com o desempenho do trabalho dos funcionários, reduzindo os comportamentos contraproducentes e a rotatividade. Outra se refere à criação de segurança psicológica para tornar a unidade mais adaptável e preparada para enfrentar desafios. Tais resultados são de interesse no estudo do tema liderança por possuir implicações práticas no contexto organizacional. As hipóteses levantadas ajudam a reduzir os custos consideráveis associados à rotatividade, como a contratação e formação de novos funcionários, a

diminuição do moral da força de trabalho devido à possível disseminação da prática da rotatividade entre a equipe de trabalho (Liborius; Kiewitz, 2022).

O Método utilizado foi o desenvolvimento de uma estrutura meta-analítica, a seleção de estudos estatisticamente relevantes, a estruturação de um modelo conceitual e a condução de análises estatísticas para avaliar a relação entre a humildade do líder e tais conceitos. Os Resultados mostraram que a humildade do líder está relacionada ao bom desempenho no trabalho, assim como com a satisfação, o engajamento, o empoderamento psicológico e a confiança dos subordinados. O comportamento humilde está mais presente no estilo de liderança autêntico.

Entre as principais discussões do trabalho, na Seção Discussão, destaca a (i) proximidade entre a humildade e a liderança autêntica, (ii) as considerações sobre as hipóteses que foram ou não rejeitadas pelos resultados, (iii) as limitações que surgiram ao decorrer do estudo e (iv) sugestões para pesquisas futuras sobre o assunto. Na seção Conclusão, os autores apontaram como principal consideração do trabalho a reafirmação do papel positivo da liderança humilde nas atitudes e comportamentos dos liderados, tanto em nível individual como em grupo. O resultado do estudo reforça a importância do desenvolvimento de comportamentos sociais associados, pois esses influenciam positivamente os liderados e facilitam a criação de vínculos emocionais com indivíduos.

A obra original traz interessantes elementos gráficos, que facilitam a compreensão do texto. A Figura 1, com o título traduzido 'Correlatos, Resultados e Moderadores da Humildade do Líder', ajuda a visualizar os elementos levantados na hipótese e sua conexão com o conceito principal, indicando quais são os possíveis moderadores, correlatos e resultados gerados pela humildade do líder, os quais serão explorados ao decorrer do artigo. A sintetização dos conceitos que são relacionados à humildade do líder durante o estudo contribui para a ágil compreensão das diversas relações que o conceito de liderança humilde possui com elementos sociais, culturais e organizacionais, facilitando a expansão da análise ou a inclusão de novos correlatos em pesquisas posteriores sobre o assunto.

A Tabela 1, com o título traduzido 'Resultados Meta-analíticos dos Correlatos, desfechos e Moderadores da Humildade do Líder', exibe em maior nível de detalhe os resultados estatísticos da meta-análise realizada pelos autores a fim de testar

essas hipóteses. A Tabela 2, em língua portuguesa nomeada de 'Resumo das Hipóteses e Resultados Meta-analíticos', auxilia o leitor a entender as informações obtidas durante os testes de hipóteses, indicando se os moderadores, correlatos e resultados relacionam-se ou não com a humildade do líder e quais hipóteses não foram corroboradas pelo estudo.

A Tabela 3, traduzida como 'Validade Incremental e Análises de Pesos Relativos da Humildade do Líder em comparação à Liderança Transformacional', busca verificar se a humildade do líder gera algum impacto que contribua com os resultados dos seguidores ao ser comparada com o estilo de Liderança Transformacional. O estilo de liderança transformacional é composto por líderes que se posicionam como agentes de mudanças por meio da influência sobre os seguidores, a capacidade de articulação, a estimulação intelectual dos liderados e a consideração individual das particularidades de cada seguidor (Soardo *et al.*, 2020). A Liderança Transformacional pode ser compreendida como um estilo de liderança na qual existem conexões, sobretudo ideológicas, entre os colaboradores e o seu líder (Ornelas *et al.*, 2025), permitindo o desenvolvimento de uma visão de futuro sustentável, por meio de uma estratégia estabelecida para o alcance de ambientes colaborativos (Duarte *et al.*, 2025; Nogueira *et al.*, 2024).

A Tabela 4, traduzida como 'Validade Incremental e Análises de Pesos Relativos da Humildade do Líder em comparação à Liderança Autêntica', também verifica a contribuição da humildade do líder. Porém, dessa vez, em comparação com o estilo de Liderança Autêntica. O estilo de liderança autêntico é composto por líderes que são plenamente conscientes de seu comportamento. Portanto, se importam com a impressão que passam aos outros, tendo sempre a preocupação de transmitir exatamente aquilo em que acreditam por meio de suas ações (Pioli *et al.*, 2020).

A pesquisa realizada no artigo pode ser útil ao ambiente profissional. Ao analisar como o comportamento humilde expresso por líderes se relaciona com outros elementos ambientais, psicológicos e comportamentais pode-se perceber o conceito de humildade como um elemento inserido na Liderança Estratégica. Líderes estratégicos possuem a habilidade de alinhar pessoas e organizações, visando encorajá-las a alcançar objetivos por meio de valores compartilhados (Calvosa; Ferreira, 2023). Para isso, é importante que o líder seja capaz de

identificar os valores e os propósitos que defende, e cultivar uma comunicação de qualidade para que eles sejam acolhidos pelo restante da organização (Davies; Davies, 2014).

Voltando à definição de humildade por Owens e colaboradores (2013) que foi adotada como base no estudo, a disposição do líder humilde para se autoavaliar com precisão pode facilitar a identificação dos seus pontos fortes e fracos. Também, em considerar as contribuições dos outros no compartilhamento dos propósitos organizacionais com os demais membros da organização. A sua busca por aprendizado contínuo, uma das características marcantes do líder humilde, poderá aumentar a possibilidade de inovação e criatividade dentro da unidade organizacional. Será que o tema liderança, apesar de ser analisado de forma científica há mais de 150 anos, ainda possui um interesse contemporâneo de pesquisadores e novas aplicações organizacionais? (Bass, 2008). Recentes pesquisas, nacionais e internacionais, mostram que sim, apesar dos estudos acompanharem as mudanças de enfoque sociais e organizacionais (Alok, 2022; Sobral; Furtado, 2019; Avolio *et al.*, 2014). Esse apontamento reforça a utilidade e atemporalidade do tema liderança para a pesquisa científica e para as iniciativas extensionistas contemporâneas, que podem envolver estudantes e a comunidade acadêmica, gerando ricas experiências complementares na formação superior e no desenvolvimento de carreira (Fortunato *et al.*, 2024; Melo Franco *et al.*, 2023).

No contexto acadêmico, os temas liderança e humildade do líder poderão ajudar a direcionar estudos sobre o estilo ideal de liderança para as novas gerações de profissionais. Jovens que fazem parte da chamada Geração Z têm ocupado cada vez mais espaço no mercado de trabalho, por estarem na idade de serem estagiários, trainees e jovens profissionais (Xavier *et al.*, 2012). Esses novos profissionais apresentam como algumas de suas características, o desejo por seguir um propósito, a preferência por ambientes colaborativos e o interesse por tecnologias (Ogunsola *et al.*, 2024). Observando tais características é possível inferir uma sobreposição entre as demandas da Geração Z no mercado de trabalho e os traços presentes na liderança humilde, evidenciando o potencial a ser explorado em grupos de pesquisas e projetos de extensão (Fortunato *et al.*, 2025). Uma possibilidade de estudo seria relacionar a característica de humildade com a prática de liderança presente em empresas juniores, que são organizações formadas exclusivamente por alunos de graduação com o intuito de realizar projetos

e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (Brasil Júnior, s.d.).

Como um apontamento crítico, o conceito de humildade do líder possui potencial para ser expandido e relacionado a outros aspectos organizacionais que não foram explorados em sua totalidade pelo artigo. Certos estilos de liderança carecem de estudos contínuos para avaliar os resultados associados à humildade do líder. Os próprios autores do artigo teorizam que a humildade do líder poderia ser considerada como um componente ou antecedente da liderança servidora (Silard *et al.*, 2025), que não foi incluída nos estudos, demonstrando os caminhos que pesquisas complementares podem seguir. Além disso, a liderança transformacional, que de acordo com os resultados do trabalho, possui uma sobreposição notável com a humildade do líder. E merece ser explorada mais a fundo por ser um dos estilos de liderança relacionados com a otimização da performance de profissionais da Geração Z (Ogunsola *et al.*, 2024), o que poderá ser uma sugestão para novas pesquisas.

Por outra perspectiva crítica, um ponto que poderia ser aprofundado foi a relação com os moderadores culturais. O trabalho considerou apenas dois elementos moderadores em sua análise: o individualismo-coletivismo e a religiosidade. Outras dimensões poderiam ser exploradas, como as que foram propostas por Hofstede paralelamente ao individualismo-coletivismo (Hofstede, 2011): (i) a distância do poder, que é a relação que uma sociedade ou organização tem com a desigualdade; (ii) a masculinidade-feminilidade, que representa a divisão de papéis emocionais entre homens e mulheres; (iii) o grau de aversão à incerteza, a aversão de uma sociedade à incerteza; (iv) a orientação a longo ou curto prazo, relacionada ao foco dos indivíduos no presente ou futuro; e (v) a indulgência-contenção, que diz respeito ao controle dos desejos básicos relacionados ao desfrute da vida, constituindo-se mais uma sugestão de pesquisa futura.

Outra sugestão de pesquisa futura poderá ser a realização de um estudo da presença ou dos níveis de humildade do líder empresarial dentro do contexto cultural brasileiro. O que seria útil para empresas estrangeiras que visam entrar no mercado nacional e queiram adaptar sua forma de gestão para facilitar sua consolidação (Santana *et al.*, 2014).

O artigo analisado se destaca ao trazer contextualizações relevantes sobre o tema liderança, tais como: os estilos de liderança, os comportamentos dos colaboradores inseridos em uma organização e o desempenho no trabalho. Porém, o diferencial do trabalho foi considerar um recorte temático menos usual em pesquisas científicas sobre a humildade do líder. Em especial, sobre o impacto que a religiosidade pode ter no modo como os líderes expressam seus comportamentos e atuam para unir indivíduos na busca por um propósito comum, e a relação entre o comportamento do líder e fatores socioculturais.

Esse conteúdo mostra-se importante para os estudantes de Administração, pois convivem com o fenômeno liderança no ensino superior, na família, na sociedade, nas organizações que trabalhou, trabalha ou trabalhará no mercado de trabalho (Lima *et al.*, 2022; Correia *et al.*, 2010). Inclusive, podendo ocupar uma posição de líder organizacional ou social no futuro. A formação de líderes está diretamente relacionada ao curso de Administração de Empresas. E identificar as características que impulsionam resultados positivos no exercício da liderança é crucial para os profissionais em início de carreira (Batista *et al.*, 2022), principalmente para aqueles que têm como objetivo alcançar um cargo de liderança.

Acredita-se que as contribuições social, acadêmica e prática das ações do *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança Empresarial e Gestão* (www.researchgate.net/publication/369020787) estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e, sobretudo, o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação bibliográfica ou científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (Calvosa, 2022; Fortunato *et al.*, 2024). Como contribuição teórica, sugere-se que o artigo original seja utilizado como material de apoio, em sala de aula, na graduação ou na pós-graduação, para suporte complementar em aulas teóricas, dinâmicas de grupo, casos de ensino ou exercícios que envolvam as subáreas: Gerenciamento, Liderança ou Gestão Estratégica de Pessoas.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALOK, K. Finding human nature coherence in theoretical narratives: A heuristics approach and a leadership illustration. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 1, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100897>

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r2>

ALVES, J. *et al.* How can Human Resource Management motivate managers in times of crisis? **REVES - Revista Relações Sociais**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 21294, 2025. <http://dx.doi.org/10.18540/revesv18iss1pp21294>

AVOLIO, B. *et al.* E-Leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

BANKS, G. *et al.* Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 236–251, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>

BASS, B. *The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BATISTA, M. *et al.* Uma Iniciativa de Educação Profissional para a Construção de Carreira dos Alunos de Administração. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25991>

BOAS, A. *et al.* The Potential of Leadership: differences between mental models of leadership in the 20th and 21st centuries. **Human Resource Management**, v. 20, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002385>

BRASIL JÚNIOR. Conceito Nacional de Empresa Júnior. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>>. Acesso em: 14 fev.2026.

CALVOSA, M. **O que é uma Resenha Acadêmica e Crítica? Oportunidades de Capacitação e de Desenvolvimento Acadêmico.** *In:* III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Dez.2022. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25474.29120/1>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 1, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CONWAY, E. Leader–Member Exchange. **Wiley Encyclopedia of Management. Organizational Behavior**, v. 11, p. 1–3, 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110286>

CORREIA, F. *et al.* Trocas Intertemporais: do total comprometimento à independência do seguidor em relação ao líder. **Revista Ramal de Ideias**, v. 3, 2010.

CORREIA, F. *et al.* **A Necessidade de Gestores no Século XXI:** liderança empresarial x gerenciamento eficaz. *In:* II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2005.

DAVIES, B. J.; DAVIES, B. Strategic Leadership. **School Leadership & Management**, v. 24, n. 1, p. 29–38, 2014. <http://doi.org/10.1080/1363243042000172804>

DOLOR dos SANTOS, W. *et al.* **A possível relação entre Inovação Gerencial, Gestão Organizacional e Liderança Empresarial, em um Ambiente Colaborativo.** In: XVII SEGeT - Simpósio de Excelência, Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2020.

DUARTE, M. *et al.* Capacidade Dinâmica e Interfaces Gerenciais Utilizadas na Elaboração e Execução de Estratégias Organizacionais. **South American Development Society Journal**, v. 11, n. 32, 2025. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v11i32p42-54>

FORTUNATO, W. *et al.* Como atrair e motivar estudantes da modalidade EaD em projetos de extensão? **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 11, 2025. <http://doi.org/10.53628/emrede.v11i.1101>

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: the Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1–26, dez. 2011. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

LIBORIUS, P.; KIEWITZ, C. When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 135, p. 103719, mar. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>

LIMA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea a Partir das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.

MACEDO, J. *et al.* Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 3, p. e963, 2024.

MARTINS, A. *et al.* Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? **Journal of Business and Management - IOSR-JBM**, v. 25, n. 9, 2023.

NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

OGUNSOLA, O. *et al.* Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis. **Asian Journal of Research in Business and Management**, v. 6, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.55057/ajrbm.2024.6.1.5>

ORNELAS, M. *et al.* É Possível a Adoção da Liderança Transformacional na Gestão de Instituições de Ensino Superior? **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 8, n. 1, 2025. <https://doi.org/10.21680/2675-8512.2025v8n1ID38995>

OWENS, B. *et al.* Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1517–1538, 2013. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

PIOLI, B. *et al.* Authentic Leadership: Scientific Production Analysis And Measurement Scales. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, 2020. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200126>

QUEIROZ, A. de *et al.* Market Fit e Decisões Empreendedoras em uma Cidade Desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração (FGV)**, v. 13, n 2, 2023.

SANTANA, D. *et al.* Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, p. 1-13, nov. 2014.

SILARD, A. *et al.* Leader expressed humility: A meta-analysis and an agenda for future research. **Personality and Individual Differences**, v. 242, n. 113196, 2025. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113196>

SILVA, A. What is Leadership? **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 8, n. 1, 2016.

SOARDO, E. *et al.* Liderança Transformacional e Transacional: Uma Revisão Bibliográfica Narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3098–3129, 2020. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3098-3129>

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 209-214, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>

SOUZA NETO, S. *et al.* As competências de Liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, 2006.

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In:* XXXVI ENANPAD, Rio de Janeiro, 2012.