

# A humildade nas organizações: um estudo bibliométrico

RENATO CUENCA <sup>1</sup>  
PATRICIA AMELIA TOMEI <sup>1</sup>  
SYLVIA FREITAS MELLO <sup>1</sup>

<sup>1</sup> PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO) / IAG – ESCOLA DE NEGÓCIOS, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

## Resumo

A humildade é uma qualidade pouco estudada no ambiente organizacional. O interesse pelas pesquisas acerca da humildade passou a ganhar alguma representatividade a partir deste século. Contudo, as revisões de literatura sobre a humildade na gestão são raras, tornando-se oportuna a sistematização do conhecimento relevante deste campo. Evidenciar a estrutura intelectual do domínio, as pesquisas atuais e as oportunidades de investigação associadas à humildade nas organizações é o objetivo desta pesquisa. Para tanto, foi realizado um estudo bibliométrico no período 2000-2020, e analisados indicadores de atividade e relacionais – cocitações e acoplamento bibliográfico. Os resultados mostram três grandes linhas temáticas que compõem a estrutura intelectual do campo: (i) conceitos, antecedentes e atributos organizacionais, (ii) métodos e escalas, e (iii) questões comportamentais. As pesquisas atuais estão organizadas em quatro grandes frentes: (i) humildade expressa, (ii) humildade e *q*, (iii) humildade e equipes, e (iv) humildade e comportamento organizacional. Ao final é apresentada uma agenda de pesquisa futura, com destaque para a análise de como a humildade expressa e os comportamentos humildes podem ser ensinados e internalizados na cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Humildade. Humildade nas organizações. Comportamento organizacional. Bibliometria.

## *Humility in organizations: a bibliometric study*

### Abstract

Humility is a characteristic little studied in the organizational environment. The interest in research on humility started to gain some representativeness this century. However, literature reviews on humility in management are rare, making it necessary to systematize the relevant knowledge in this field. This research highlights the intellectual structure of the domain, the current studies, and research opportunities associated with humility in organizations. A bibliometric study was carried out from 2000 to 2020, and activity and relationship indicators, such as co-citations and bibliographic coupling, were analyzed. Results show three major thematic lines that make up the intellectual structure of the field: (i) concepts, antecedents, and organizational attributes, (ii) methods and scales, and (iii) behavioral issues. This research is organized on four major fronts: (i) expressed humility, (ii) humility and CEOs, (iii) humility and teams, and (iv) humility and organizational behavior. Finally, an agenda for future research is presented, emphasizing the analysis of how expressed humility and humble behavior can be taught and internalized in the organizational culture.

**Keywords:** Humility. Humility in organizations. Organizational behavior. Bibliometric.

## *Humildad en las organizaciones: un estudio bibliométrico*

### Resumen

La humildad es una cualidad poco estudiada en el entorno organizacional. El interés por la investigación sobre la humildad comenzó a ganar representación a partir de este siglo. Sin embargo, las revisiones de la literatura sobre la humildad en la gestión son escasas, por lo que es oportuno sistematizar los conocimientos relevantes en este campo. Evidenciar la estructura intelectual del dominio, la investigación actual y las oportunidades de investigación asociadas con la humildad en las organizaciones es el objetivo de esta investigación. Para ello, se realizó un estudio bibliométrico en el período 2000-2020, y se analizaron indicadores de actividad y relacionales – cocitación y acoplamiento bibliográfico –. Los resultados muestran tres líneas temáticas principales que conforman la estructura intelectual del campo: (i) conceptos, antecedentes y atributos organizacionales, (ii) métodos y escalas, y (iii) cuestiones de comportamiento. La investigación actual se organiza en cuatro frentes principales: (i) humildad expresada, (ii) humildad y directores ejecutivos, (iii) humildad y equipos, y (iv) humildad y comportamiento organizacional. Al final, se presenta una agenda de investigación futura, con énfasis en el análisis de cómo se pueden enseñar e internalizar la humildad expresada y los comportamientos humildes en la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Humildad. Humildad en las organizaciones. Comportamiento organizacional. Bibliometría.

Artigo submetido em 02 de julho de 2021 e aceito para publicação em 08 de fevereiro de 2022.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210130>

## INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre humildade possuem raízes históricas e estão presentes em diversos campos de conhecimento (Frostenson, 2016). O caráter multidisciplinar do fenômeno pode ser observado na distribuição das publicações por distintas macro áreas de pesquisa<sup>1</sup>, em que os campos da Psicologia (23%), da Filosofia (17%), da Teologia (12%), e da Saúde (9%), concentram quase dois terços das publicações. As áreas de *Management* e de *Business* correspondem, juntas, a menos de 8% do total de publicações verificadas, confirmando que a humildade é pouco estudada neste campo, e pouco reconhecida como um valor corporativo na literatura da administração e gestão (Anand, Walsh, & Moffett, 2019).

O interesse pelas pesquisas em humildade passou a ganhar alguma representatividade a partir deste século, quando o volume de publicações mais que dobrou em relação aos anos imediatamente anteriores, e continuou em crescimento positivo, em particular, a partir dos últimos dez anos. Neste sentido, confirmando o caráter emergente que o tema humildade adquiriu nesta década, identificamos que o volume de publicações em 2020 (596) é quase seis vezes maior daquele de 2010 (101). No contexto organizacional, a crescente abordagem do tema foi incrementada na última década, em paralelo aos escândalos éticos e fraudes corporativas (i.e., Lehman Brothers, Parmalat, Worldcom, Enron, Volkswagen) que têm evidenciado que valores como humildade, integridade, transparência e honestidade são essenciais para a tomada de decisão (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Mesmo diante deste novo contexto, muitos autores alegam que a humildade é uma virtude pouco estudada no ambiente organizacional, devido aos desafios conceituais e metodológicos que envolvem o tema (Anand et al., 2019; Davis, Worthington, & Hook, 2010).

Considerando o noviciado da temática humildade nas organizações, percebe-se oportuna a análise e sistematização do conhecimento relevante, identificando a evolução do seu domínio científico e abrindo espaço para a sinalização de lacunas e o direcionamento de futuras investigações (Paul & Criado, 2020). Neste sentido, como parte de uma revisão de literatura, os trabalhos bibliométricos quantitativos podem lidar com uma riqueza de dados, filtrar as obras importantes por meio da estimativa de seu impacto e descobrir a estrutura temática subjacente ao campo, tratando-se de um espectro alternativo e complementar aos tradicionais estudos de revisão narrativa de literatura (Zupic & Cater, 2015). Os estudos de Zupic e Cater (2015) sinalizam que as publicações de estudos bibliométricos na área de *Management* e de *Business* vem crescendo mais rapidamente em algumas subáreas, como a de Estratégia em Organizações, e a de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo, enquanto que este crescimento apresenta-se mais lento na subárea de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, abrindo uma avenida de oportunidade para os estudos de revisão bibliométrica associados a esta subárea.

Assim, considerando a complexidade do construto, e a oportunidade para trabalhos que utilizem estudos bibliométricos, este estudo tem por objetivo evidenciar a estrutura intelectual do domínio, as pesquisas atuais e as lacunas teóricas associadas à humildade nas organizações, a partir do estudo bibliométrico do campo científico, de 2000 a 2020. Neste sentido, este estudo pretende contribuir para a literatura organizacional no campo da administração e abrir espaço para uma maior compreensão das principais frentes de pesquisa da humildade nas organizações, um tema ainda pouco explorado no contexto organizacional.

Por fim, este artigo está organizado em seis partes: além desta introdução, na segunda parte, é apresentada uma revisão da literatura acerca da humildade – conceitos e sua aplicação nas organizações. Na terceira parte, mostra-se os estudos de revisão sistemática neste campo. Na quarta parte são apresentadas as referências metodológicas para a análise do estudo bibliométrico realizado. Em uma quinta parte evidencia-se a estrutura intelectual do campo investigado, o estado de arte atual, e as principais temáticas estudadas. Por fim, são apresentadas as considerações finais e o endereçamento de pesquisas futuras no campo.

<sup>1</sup>Dados coletados na base *Web Of Science* em 17.04.21, cujo conjunto total equivale a 4.027 documentos, a partir de pesquisa de artigos com termos *humility* ou *humble*, com publicação em inglês, em conformidade com o desenho metodológico desta pesquisa, que será detalhado na 4ª parte deste estudo.

## HUMILDADE

---

### Conceituando humildade

A palavra humildade vem do latim *humilitas*, cuja tradução nos lembra a terra abaixo de nós, referindo-se a algo fundamental para o indivíduo (Argandona, 2015). A humildade é considerada como um valor ético (Jennings, Sovereign, Bottorff, Mussell, & Vye, 2005) e moral nos indivíduos (Murray, 2001), e, segundo Morris, Brotheridge, e Urbanski (2005), não envolve a auto humilhação e tampouco a autoestima excessivamente positiva, apresentando-se em três dimensões conectadas e distintas: a autoconsciência, a abertura aos outros, e a transcendência de si para os outros. Neste sentido a humildade revela uma maior sensibilidade humana a si mesmo e à relação com os outros, refletindo a vontade de se adquirir uma consciência sofisticada dos próprios pontos fortes, bem como das fraquezas, em um engajamento ativo nas relações com os outros e na consideração de um todo maior, para além de si próprio (Nielsen, Marrone, & Slay, 2010). A humildade apresenta mais que um ser modesto, sendo também consciente de suas imperfeições, aberto a novas ideias, holístico e apreciativo (Tangney, 2000), podendo ser um traço humano positivo, que é ao mesmo tempo estável e duradouro, baseado em uma percepção própria de que algo maior do que o eu exista (Ou et al., 2014).

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 habilidade para o autocontrole (Morris et al., 2005), em consonância à abordagem interpessoal. A interdependência das visões sustenta que a humildade é praticada para o desenvolvimento ou melhoria do agente e para o serviço aos outros (Davis et al., 2011).

As definições e as dimensões da humildade transitam sobre um fenômeno complexo (Nielsen & Marrone, 2018), tornando um desafio ainda maior a sua aferição. Esta mensuração do comportamento humilde pode considerar tanto medidas do construto geral quanto medidas de subdomínios do construto. As primeiras são mais associadas a traços de personalidade e, portanto, mais duradouras; as últimas são mais suscetíveis aos efeitos do contexto e seu impacto (McElroy-Heltzel, Davis, DeBlaere, Worthington, & Hook, 2019).

### Humildade nas organizações

Os estudos sobre o tema humildade 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 (Frostenson, 2016). O termo perdeu seu brilho na era moderna por conta de sua possível conotação indigna e associação à baixa autoestima (Tangney, 2000), sendo que recentemente novas teorias passaram a retratar a humildade como uma força e um talento (Argandona, 2015).

A importância da humildade na gestão tem sido fundamentada em estudos recentes (Argandona, 2015; Frostenson, 2016). Identificar os comportamentos humildes expressos dentro do ambiente organizacional, na aceção da dimensão interpessoal, e como medida de construto geral, considera reconhecer: (i) a manifestação de uma vontade de se ver com precisão; (ii) a apreciação dos pontos fortes e contribuições dos outros e, (iii) abertura para aprender e estar aberto ao *feedback* e às novas ideias dos outros (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013).

Muitos estudos empíricos (i.e., Davis et al., 2017; Ou et al., 2014; Owens & Hekman, 2012, 2016; Rego et al., 2019; Rowatt et al., 2006) fornecem suporte para se considerar a humildade como uma qualidade positiva e eficaz para os indivíduos, equipes e organizações (Nielsen et al., 2010). Nestes trabalhos os autores analisam o papel de uma liderança humilde no engajamento e na aprendizagem (Nielsen & Marrone, 2018; Owens, Rowatt, & Wilkins, 2011), assim como na motivação (Owens & Hekman, 2012), e na resiliência (Zhu, Zhang, & Shen, 2019). Também avaliam o seu efeito na capacidade de resposta (Prayag, 2018), no bem-estar dos seguidores (Zhong, Zhang, Li, & Zhang, 2019), na inovação e na criatividade (Chen, Liu, Wang, & Hu, 2021; Hu, Jiang, Erogan, & Bauer, 2018; Mallén, Domínguez-Escrig, Lapiedra, & Chiva, 2020; Wang, Li, & Yin, 2020). Adicionalmente, estes estudos consideram o efeito da humildade nos relacionamentos interpessoais, e nas relações de cooperação no ambiente de trabalho (Owens et al., 2013; Rego, Cunha, & Simpson, 2018).

Um aspecto relevante para a compreensão da humildade na organização está associado ao comportamento do líder junto aos seus seguidores, (Argandona, 2017). O comportamento do líder humilde contagia a equipe (Owens & Hekman, 2016), promovendo o compartilhamento de informações e a tomada de decisões em conjunto (Ou, Waldman, & Peterson, 2018),

além de um clima organizacional mais construtivo, e o trabalho em equipe (Ali, Li, Khan, Shah, & Ullah, 2020). Quanto aos seguidores, no tocante à humildade nas organizações, os que expressam genuínos comportamentos humildes são considerados mais competentes e confiáveis pelos seus líderes (Yang, Zhang, & Chen, 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 (Bharanitharan, Chen, Bahmannia, & Lowe, 2019; Swain & Korenman, 2018).

Por fim, as pesquisas empíricas de Maldonado, Vera, e Ramos (2018) sintetizam os fatores que descrevem as características de uma organização humilde: autoavaliação e conscientização, tolerância a erros, transparência e honestidade, abertura ao ambiente, desenvolvimento de pessoas e, por fim, reconhecimento dos membros. 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).

## REVISÕES DE LITERATURA EM HUMILDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As revisões de literatura sobre a humildade nas organizações são raras e começaram a se apresentar ao campo a partir dos últimos dez anos. No Quadro 1, resumimos os principais trabalhos de revisão de literatura nas organizações, publicados neste século, por ordem cronológica, com seus respectivos objetivos.

Estes estudos se concentram em três abordagens distintas: (i) conceitual, em que se busca explorar as definições de humildade nas organizações, (ii) metodológica, com escalas de medição da humildade no contexto organizacional, e (iii) funcional, na qual se aborda o papel que a humildade desempenha no comportamento organizacional. Estes trabalhos abordam a humildade nas organizações a partir da revisão sistemática da literatura do campo, sem um espectro bibliográfico, que nos favoreça a compreensão da estrutura intelectual do tema, e a identificação das lacunas de conhecimento para as pesquisas futuras. Portanto, a fim de identificar a estrutura intelectual, o estado da arte atual e as lacunas do domínio de conhecimento do construto da humildade nas organizações, um estudo bibliométrico foi realizado, por ser eficaz para este tipo de investigação, conferindo rigor metodológico por meio de uma técnica sistemática e reproduzível, conforme detalharemos a seguir (Serra, Ferreira, Guerrazzi, & Scaciotta, 2018).

**Quadro 1**  
**Principais publicações de revisão de literatura sobre humildade nas organizações**

Referências	Objetivo do trabalho
Morris et al. (2005)	Explorar o nexo potencial entre humildade e liderança.
Owens et al. (2011)	Discutir as raízes históricas, o significado e os antecedentes da humildade e a crescente relevância da humildade nas organizações.
Chiu, Huang, e Hung (2012)	Fornecer uma definição de humildade que permita explorar as diferenças entre as visões de humildade ocidental e chinesa.
Argandona (2015)	Explicar os traços básicos de humildade em geral, e como estes se manifestam na vida e na profissão do gerente.
Frostenson (2016)	Argumentar que a humildade reflete a natureza interdependente dos negócios.
Wallace, Chiu, e Owens (2016)	Criar uma nova visão teórica sobre como a humildade do líder e as características dos membros da equipe promovem as condições para uma liderança compartilhada.
Argandona (2017)	Determinar o papel das virtudes em geral, e da humildade em particular, quando aplicadas ao trabalho gerencial.
Nielsen e Marrone (2018)	Buscar maior consenso quanto às definições e conceituações de humildade.
McElroy-Heltzel et al. (2019)	Apresentar uma revisão crítica de 22 medidas de humildade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## DESENHO METODOLÓGICO

### Bibliometria

O termo *bibliométrico* dá mostra à análise matemática e estatística de padrões de recorrência que se evidenciam na publicação e no uso de documentos (Diodato, 1994), e seus estudos métricos permitem a apresentação de um mapeamento científico de relevo ao tópico de pesquisa no campo dos estudos métricos (Van Eck, & Waltman, 2010). Os procedimentos deste presente estudo seguiram as leis clássicas dos estudos bibliométricos: (i) Lei de Lotka, associada à produtividade dos autores, (ii) Lei de Bradford, associada à dispersão e relevância dos periódicos, e (iii) Lei de Zipf, associada às temáticas no campo.

A maturação do campo de estudos bibliométricos aperfeiçoou a aplicação das leis da bibliometria revelando técnicas específicas que permitem identificar tanto os indicadores da atividade científica – enfoque na produtividade, medindo volume de produção e impacto – quanto os indicadores relacionais – atenção às interações que se dão na comunidade científica, e suas múltiplas associações e relações em um dado domínio científico (Callon, Courtial, & Penan, 1995).

A existência de bancos de dados para o armazenamento de informações bibliográficas fomenta a utilização de técnicas bibliométricas ancoradas no estudo de citações (Mingers, & Loet, 2015). A análise de citações parte da premissa de que os autores citam documentos que consideram importantes no desenvolvimento de suas pesquisas (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004), revelando assim, como se dá o processo de construção do seu conhecimento. Assim, a citação é tomada como referência objetiva do diálogo científico, evidenciando as relações entre documentos publicados e seus autores (Grácio, 2016).

Os estudos bibliométricos têm se amparado em técnicas de visualização, apoiadas por softwares com grande capacidade de operacionalização, que suportam o mapeamento bibliométrico por intermédio de recursos matemáticos e estatísticos, de modo a compreender melhor as redes de informação presentes no campo científico investigado (Borner, Chen, & Boyack, 2005; Calero-Medina, & Van Leeuwen, 2012). Desta maneira, o mapeamento científico se torna uma combinação de classificação e visualização (Boyack, & Klavans, 2014).

### Coleta de dados

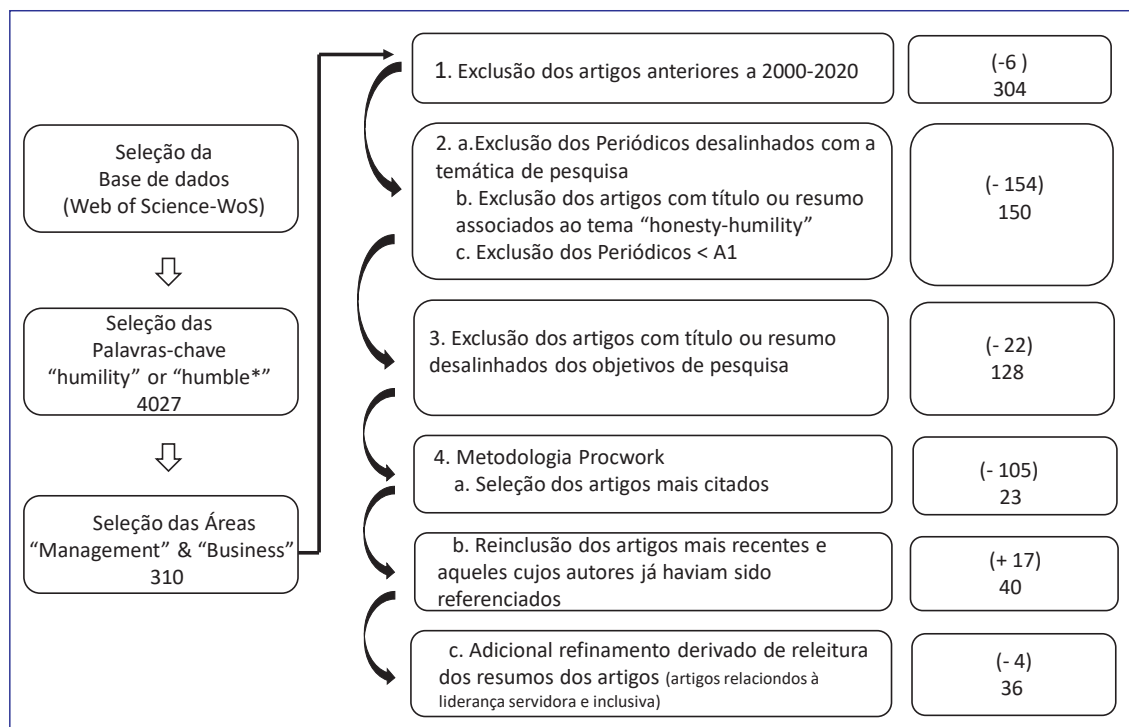
Os dados bibliométricos foram compilados por meio do *Web of Science (WoS) Index*, o banco de dados de citações amplamente usado em estudos anteriores, devido à sua abrangente cobertura de publicações de ciências sociais (Most et al., 2018; Neuhaus & Daniel, 2008), e as informações foram coletadas em 17 de abril de 2021. Considerando o caráter multidisciplinar do construto investigado, e o escopo deste estudo estar centrado no fenômeno da humildade nas organizações, foram trazidos à colação todos os periódicos da base, disponíveis nas áreas de pesquisa em *Business* e *Management*, domínios naturais desta investigação. Ademais, considerando o caráter emergente das publicações acerca da humildade nas organizações neste século, tornou-se plausível inserir, para a coleta, a delimitação temporal entre os anos 2000 e 2020.

A pesquisa utilizou como referência os artigos publicados em periódicos em inglês. Tratam-se de artigos comumente certificados e submetidos à revisão crítica de outros pesquisadores, logrando sucesso na aprovação para a publicação (Callon, Courtial, & Penan, 1995), e retratam a língua franca da ciência (Tardy, 2004). A seleção dos artigos considerou a palavra-chave *humility* ou *humble\** no campo *topic*, que delimita a busca no título, resumo e palavras-chave. O asterisco que segue a palavra-chave de busca, permite, neste caso, que o termo seja considerado no singular e plural. As informações foram capturadas em formato *\*.txt*, e posteriormente foram organizadas para tratamento e análise com o suporte do sistema Microsoft-Excel, ano 2019, versão 2103. Os dados foram corrigidos de erros, sendo que os mais comuns foram erros ortográficos nos títulos e inconsistência no uso de letras maiúsculas. As diferentes edições de artigo, assim como as distintas formas de grafia dos nomes dos autores foram harmonizadas.

Considerando a necessidade de mineração dos dados deste conjunto, à luz do caráter exaustivo, moderno e impactante que uma base bibliográfica deve ter, e ainda em linha com as leis clássicas da bibliometria, vários passos foram aplicados, como demonstrado na Figura 1. Seis passos são detalhados aqui: (i) exclusão dos periódicos associados a temas como: marketing do consumidor, comunicação organizacional, relações públicas, gênero, enfermagem, turismo, diversidade, história empresarial e artes por estarem desalinhados ao interesse da pesquisa, (ii) exclusão de artigos cujo título ou resumo estavam relacionados à temática de avaliação da “honestidade-humildade”, por associarem humildade a frentes substancialmente ligadas aos estudos psicológicos da personalidade, (iii) uso de filtro que considera apenas a classificação dos periódicos no Journal Citation Report (JCR), publicado pela Clarivate, ano de 2019, superior a 1,4., (iv) exclusão de artigos cujos títulos e resumos estavam associados a assuntos como: psicologia, antropologia, estética, economia e história de vida, já que estavam desalinhados ao

interesse de pesquisa, (v) suporte da metodologia Proknow-C (Tasca, L. Ensslin, S. R. Ensslin, & Alves, 2010), que sugere um filtro a partir dos artigos mais citados, a reinclusão dos artigos recentes, e também aqueles artigos de um mesmo autor já presente nos dois critérios anteriores, com posterior refinamento derivado da leitura do resumo dos artigos, e (vi) embora a humildade componha os atributos específicos da liderança servidora (Mittal & Dorfman, 2012; Van Dierendonck & Nuijten, 2011) e da liderança inclusiva (Randel et al., 2018), neste estudo, no que diz respeito às teorias de liderança, esses artigos também foram excluídos. Na seleção dos trabalhos, relativos à liderança, incluímos apenas artigos referentes às práticas do líder humilde (Owens & Hekman, 2012). O conjunto final de dados, apresentado no Quadro 2, compreendeu 36 artigos, com 102 autorias, 2048 citações, e distribuídos em 20 periódicos, que corresponde à amostra desta pesquisa.

**Figura 1**  
**Etapas da Coleta de Dados**



Fonte: Elaborada pelos autores.

## Análises

Este estudo aplica um procedimento bibliométrico de duas fases que consistem em: (1) análises de indicadores de atividade; (2) análise de indicadores relacionais. As análises bibliométricas têm sido tradicionalmente divididas em categorias que geram indicadores de atividade, fornecendo dados relativos à força de impacto e de influência dos esforços de pesquisa, ou ainda indicadores de relacionamento, apresentando os vínculos e a interação entre diferentes pesquisadores e diferentes campos de pesquisa, sendo que, respectivamente a estes dois blocos de aferição, as análises de citação e de cocitação são as técnicas mais utilizadas para a obtenção desses indicadores (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma, & Herrera, 2011). Os indicadores de atividade desta pesquisa foram aferidos pelos autores, documentos e periódicos mais influentes dentro da amostra. Os indicadores de relacionamento foram compilados no Quadro 3, que apresenta detalhes de seus conceitos e proposições. Neste bloco de indicadores, o estudo utilizou como base o item "artigo" publicado (McCain, 1990), em sintonia com os objetivos desta pesquisa, focada nas temáticas que compõem a base de conhecimento do campo da humildade nas organizações. Foram considerados artigos com mais de dez citações, para as análises de cocitação, de forma a facilitar a compreensão da representatividade do campo. O uso de citações de artigos publicados em periódicos de pesquisa é uma prática padrão que aumenta a confiabilidade dos resultados da pesquisa (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Ademais, trata-se da compreensão dos referenciais que sustentam o estado da arte de um campo de conhecimento (Grácio, 2016).

**Quadro 2**  
**Amostra coletada para esta pesquisa**

ID	Autor	Título	Ano	Citações	Periódico	JCR
1	Owens, B. P., & Hekman, D. R.	Modeling How To Grow: Na Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes	2012	223	Academy of management journal	7,525
2	Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R.	Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership	2013	195	Organization science	2,782
3	Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. X., & Song, L. J.	Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses	2014	192	Administrative science quarterly	8,304
4	Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C.	Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility	2005	190	Human relations	3,600
5	Collins, J.	Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve	2001	167	Harvard business review	5,694
6	Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A.	Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility	2015	135	Journal of applied psychology	5,818
7	Owens, B. P., & Hekman, D. R.	How Does Keader Humility Influence Team Performance? Exploring The Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus	2016	130	Academy of management journal	7,525
8	Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A.	Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage	2004	96	Organizational dynamics	1,852
9	Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J.	Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes	2018	79	Journal of management	8,852
10	Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K. F., Bauer, T. N., & Liu, S. B.	Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance	2018	73	Journal of applied psychology	5,818
11	Chiu, C. Y., Owens, B. P., & Tesluk, P. E.	Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability	2016	72	Journal of applied psychology	5,818
12	Zhang, H. Y., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H.	CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits	2017	58	Leadership quarterly	6,642
13	Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., Goncalves, L., Martins, M., Simpson, A.V., & Liu, W. X.	Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness	2019	52	Journal of management	8,852
14	Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., & Hom, P. W.	When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines	2017	45	Academy of management journal	7,525
15	Rego, A., Owens, B., Leal, S., Melo, A. I., Cunha, M. P. E., Goncalves, L., & Ribeiro, P.	How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger, and more effective: A moderated mediation model	2017	43	Leadership quarterly	6,642
16	Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M.	Leader humility in Singapore	2015	36	Leadership quarterly	6,642
17	Argandoña, A.	Humility in Management	2015	31	Journal of business ethics	

ID	Autor	Título	Ano	Citações	Periódico	JCR
18	Wang, L., Owens, B. P., Li, J. C., & Shi, L. H.	Exploring the Affective Impact, Boundary Conditions, and Antecedents of Leader Humility	2018	30	Journal of applied psychology	5,818
19	Rego, A., Cunha, M. P. E., & Simpson, A. V.	The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study	2018	30	Journal of business ethics	4,141
20	Owens, B. P., Yam, K. C., Bednar, J. S., Mao, J. H., & Hart, D. W.	The Impact of Leader Moral Humility on Follower Moral Self-Efficacy and Behavior	2019	23	Journal of applied psychology	5,818
21	Mao, J. H., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. Q.	Growing Followers: Exploring the Effects of Leader Humility on Follower Self-Expansion, Self-Efficacy, and Performance	2019	22	Journal of management studies	4,888
22	Lin, X. S., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., & Ma, C.	Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance	2019	21	Journal of business ethics	4,141
23	Frostenson, M.	Humility in Business: A Contextual Approach	2016	17	Journal of business ethics	4,141
24	Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B.	Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes	2019	16	Journal of business ethics	4,141
25	Nielsen, R., & Marrone, J. A.	Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations	2018	15	International journal of management reviews	8,631
26	Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M.	Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal	2017	15	Journal of applied behavioral science	1,500
27	Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M. P., & Ju, D.	The Double-Edged Sword of Leader Humility: Investigating When and Why Leader Humility Promotes Versus Inhibits Subordinate Deviance	2020	11	Journal of applied psychology	5,818
28	Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T.	LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective	2019	11	Journal of business research	4,874
29	Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., & Greguras, G. J.	Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity	2020	6	Organizational behavior and human decision processes	2,304
30	Anand, A., Walsh, I., & Moffett, S.	Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response	2019	4	Journal of knowledge management	4,745
31	Zapata, C. P., & Hayes-Jones, L. C.	The consequences of humility for leaders: A double-edged sword	2019	3	Organizational behavior and human decision processes	2,304
32	Mallen, F., Dominguez-Escrig, E., Lapedra, R., & Chiva, R.	Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation	2020	2	Management decision	2,723
33	Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M.	Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior	2020	2	Leadership & organization development journal	1,977
34	Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z.	Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility	2020	2	Leadership & organization development journal	1,977
35	Li, Y., Wei, F., Chen, S. Y., & Yan, Y. S.	Effects of CEO humility and relationship conflict on entrepreneurial performance	2020	1	International journal of conflict management	1,806
36	Peng, A. C., Wang, B. Y., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. G.	Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders	2020	0	Journal of leadership & organizational studies	2,197

Fonte: JCR coletado no Journal of Citation Report (JCR) em 29 de abril de 2021.



Considerando que as publicações recentes possuem menos tempo para acumularem citações, esta pesquisa integra adicionalmente aos indicadores relacionais o pareamento bibliográfico dos trabalhos atuais, rastreando tópicos atualmente relevantes ao campo da humildade nas organizações. Ao considerar simultaneamente diferentes indicadores relacionais, o procedimento adotado compensa as fragilidades de cada análise individual, assegurando abrangência ao domínio da presente pesquisa.

Para uma melhor compreensão e interpretação dos resultados aferidos, a técnica de visualização empregada nesta pesquisa foi a análise de rede de co-ocorrências e agrupamentos, que permite identificar as similaridades entre as palavras localizadas no texto dos documentos. A técnica foi suportada pelo *software* Vosviewer, ano 2020, versão 1.6.16, com capacidade para representação de mapas de co-ocorrências oriundos de grande volume de dados, e mensuração da força de associação entre os documentos analisados, a partir de *score* e critérios específicos (Van Eck & Waltman, 2010). O fluxo de trabalho para a realização de mapeamento científico com métodos bibliométricos proposto por Zupic e Carter (2015) foi adotado nesta pesquisa.

**Quadro 3**

**Técnicas bibliométricas, com enfoque em redes de co-ocorrência, empregues nesta presente pesquisa**

Indicadores relacionais	Descrição	Proposições	Referência Teórica
Cocitação	Mede a magnitude da relação entre dois artigos, com base no número de publicações em que ambos são citados concomitantemente.	Apresenta a estrutura intelectual do conhecimento a partir da comunidade de artigos citantes, destacando suas centralidades, já maturadas no campo.	Henri Small e Irena Marshakova (1973)
Acoplamento bibliográfico	Mede a representatividade da relação entre dois artigos, com base no número de referências em comum, citadas por ambos.	Evidencia as temáticas compartilhadas, suportando a visualização do estado atual da produção científica.	Maxwell Mirton Kessler (1963)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma análise descritiva dos 36 artigos da amostra foi um passo metodológico adicional, endossando a relevância das abordagens quantitativas e qualitativas (Fraga, Colomby, Gemelli, & Prestes, 2022). Ao incluir ambos componentes, os quantitativos e os narrativos ou mais qualitativos, como no caso deste estudo, a revisão de artigos pode fornecer novos marcos conceituais, revelar inconsistências no corpo da pesquisa, sintetizar resultados diversos e oferecer a outros estudiosos um “estado da arte” de um domínio, e ainda subsídios para novos estudos (Palmatier, Houston, & Hulland, 2018). Essa análise apontou os principais conceitos teóricos, a evolução, aproximação e contraponto das diversas abordagens nas obras, e suas principais contribuições para o campo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Indicadores de atividade

Com base na amostra desta pesquisa, os indicadores de atividade são apresentados na forma de (i) autores com maior quantidade de publicação, (ii) autores mais citados, (iii) periódicos mais citados, e (iv) artigos mais influentes. Para o primeiro indicador, os dados inicialmente revelam que mais de 70% das publicações estão concentradas em 6 autores: Owens (28%; 10 artigos), Ou (11%, 4 artigos), Rego, Cunha, Waldman e Yam (8%, 3 artigos cada). Uma análise mais detalhada, contudo, mostra maior concentração, à medida que, dos 3 artigos de Rego e Cunha, que são todos de comum autoria, 2 artigos contaram com a colaboração autoral de Owens. A minúcia da análise também aponta que 2 artigos de Waldman têm uma coautoria com Owens, e outra com Ou. Por fim, a análise evidencia que os 2 artigos de Yam contam com colaboração autoral de Owens – sendo que um dos quais também com a coautoria de Rego - trazendo hermetismo autoral ao campo. A coautoria revela a força da estrutura social de produção (Zupic & Cater, 2015) e, neste sentido, há uma densidade autoral fincada principalmente em Owens (afiliado à State University of New York) e também em Ou (afiliada à NUS, National University of Singapore Business School).

Em consonância aos autores mais citados, o Quadro 4 traz o detalhamento de mais de 70% da representatividade das citações – em um total de 6.901 citações, distribuídas entre 102 autores, com cerca de 68 citações/autor. Depreende-se que tanto Owens – com seus trabalhos empíricos sobre o papel da humildade no comportamento organizacional, quanto Ou – com estudos empíricos focados no impacto da alta liderança humilde no desempenho da organização, seguem sendo influentes no campo investigado. Os trabalhos de Hekman e de Tsui possuem a respectiva coautoria de Owens e de Ou, assim como os já referidos de Waldman.

Os periódicos mais citados do conjunto da amostra são destacados no Quadro 5. Os seis periódicos mais citados correspondem a mais de 70% das citações dos artigos da amostra, revelando a força de influência destes periódicos para com a temática investigada. O *Journal of Applied Psychology*, com 6 publicações, e o *Journal of Business Ethics*, com 5 publicações, respondem por 30% das publicações da amostra, conforme depreende-se do Quadro 2. A avaliação dos artigos mais influentes da amostra – cujo volume de citação está detalhado no Quadro 2, já apresentado – dá conta que os dez primeiros artigos citados – reconhecidos pela identificação *ID#* na primeira coluna do Quadro 2 - correspondem a mais de 70% das citações contempladas, revelando concentração das referências acerca da temática investigada.

**Quadro 4**  
**Autores mais influentes dentro da amostra**

ID	Autor	Citações	Artigos
1	Owens, B. P.	925	10
2	Waldman, D. A.	406	3
3	Ou, A. Y.	374	4
4	Hekman, D. R.	353	2
5	Tsui, A. S.	250	2
6	Johnson, M. D.	195	1
7	Mitchell, T. R.	195	1
8	Kinicki, A. J.	192	1
9	Song, L. J.	192	1
10	Xiao, Z.	192	1
11	Brotheridge, C. M.	190	1
12	Morris, J. A.	190	1
13	Urbanski, J. C.	190	1
14	Collins, J.	167	1
15	Wallace, A. S.	135	1
16	Cunha, M. P.	125	3
17	Rego, A.	125	3
18	Rodriguez-Lopez, A.	96	1
19	Vera, D.	96	1
20	Goncalves, L.	95	2
21	Chiu, C. Y.	94	2
22	Yam, K. C.	86	3
23	Simpson, A. V.	82	2
24	Peterson, S. J.	79	1
#	Demais autores	1877	86
#	<b>Total</b>	<b>6901</b>	<b>135</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os artigos empíricos que tratam da humildade expressa nos líderes e nas práticas organizacionais com autoria de Owens (*ID* 1, 2, 6 e 7), além dos artigos empíricos acerca do papel do CEO humilde com autoria de Ou (*ID* 3 e 9), preenchem mais da metade deste subconjunto. O artigo com autoria de Hu (*ID* 10) destaca a humildade como uma característica relevante do líder para a criatividade da equipe. Por fim, completam este subconjunto dos dez artigos mais influentes no campo da humildade nas organizações, os trabalhos com autoria de Morris (*ID* 4), Collins (*ID* 5) e Vera (*ID* 8), que trouxeram, no início do interesse deste campo, um novo enfoque à humildade, destacada nestes estudos como uma força e um talento.

**Quadro 5**  
**Periódicos com o maior número de citações na amostra**

ID	Periódico	JCR	Citações
1	Academy of management journal	7,525	398
2	Journal of applied psychology	5,818	344
3	Organization science	2,782	195
4	Administrative science quarterly	8,304	192
5	Human relations	3,600	190
6	Harvard business review	5,694	167
7	Leadership quarterly	6,642	137
8	Journal of management	8,852	131
9	Journal of business ethics	4,141	115
10	Organizational dynamics	1,852	96
11	Journal of management studies	4,888	22
12	International journal of management reviews	8,631	15
13	Journal of applied behavioral science	1,500	15
14	Journal of business research	4,874	11
15	Organizational behavior and human decision processes	2,304	9
16	Journal of knowledge management	4,745	4
17	Leadership & organization development journal	1,977	4
18	Management decision	2,723	2
19	International journal of conflict management	1,806	1
20	Journal of leadership & organizational studies	2,197	0

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Indicadores de relacionamento

Com base na amostra desta pesquisa, os indicadores de relacionamento são apresentados na forma de (i) cocitações de artigos, e (ii) acoplamento bibliográfico de artigos. Com relação à cocitação de artigos, uma rede de 14 artigos é identificada a partir da amostra, segregados em 2 macro agrupamentos. Os artigos mais referenciados com citações concomitantes podem ser vistos no Quadro 6.

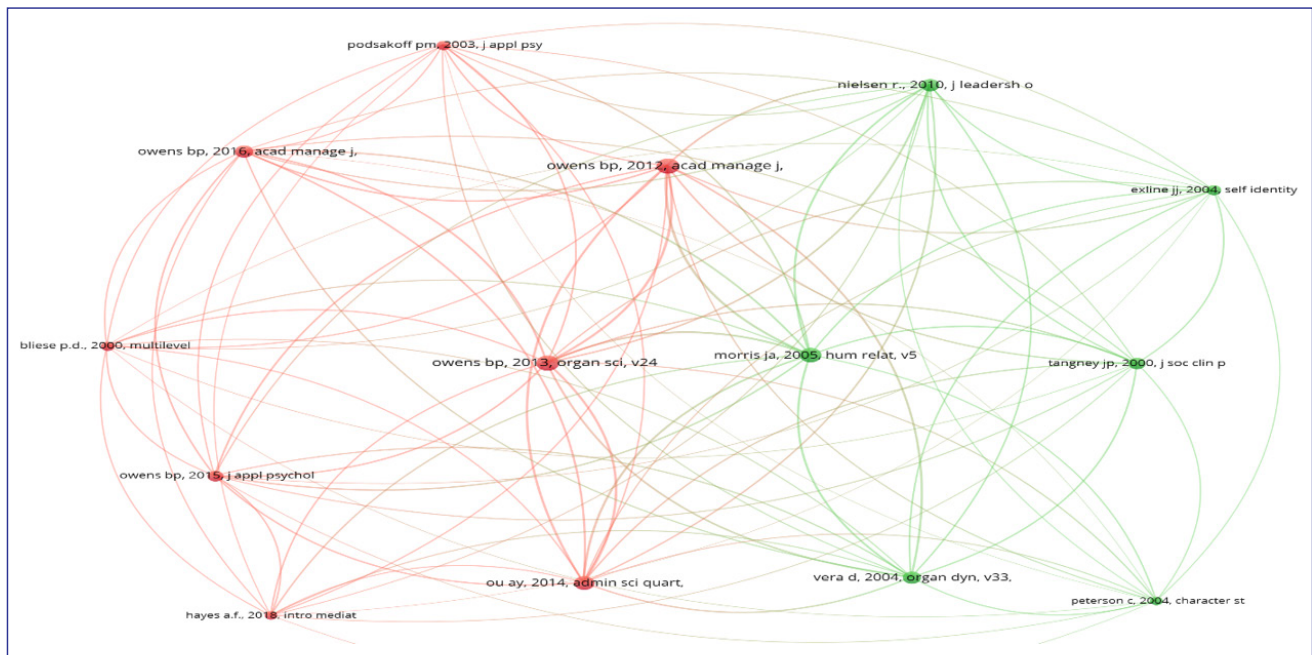
**Quadro 6**  
**Obras com citações concomitantes, a partir da amostra**

ID	Referência Bibliográfica	Citações	Força
1	Owens B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. <i>Academy of Management Journal</i> , 55(4), 787-818. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441">https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441</a>	31	226
2	Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. <i>Organization Science</i> , 24(5), 1291-1600. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795">https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795</a>	31	227
3	Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. <i>Human Relations</i> , 58(10), 1323-1350. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1177/0018726705059929">https://doi.org/10.1177/0018726705059929</a>	30	219
4	Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 59(1), 34-72. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1177/0001839213520131">https://doi.org/10.1177/0001839213520131</a>	25	184
5	Vera, D., & Roridiguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. <i>Organizational Dynamics</i> , 33(4), 393-408. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006">https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006</a>	22	161
6	Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. <i>Academy of Management Journal</i> , 59(3), 1088-1111. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660">https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660</a>	21	154
7	Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 17(1), 33-43. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1177/1548051809350892">https://doi.org/10.1177/1548051809350892</a>	20	144
8	Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. <i>Journal of Social and Clinical Psychology</i> , 19(1), 70-82. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70">https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70</a>	18	128
9	Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 100(4), 1203-1213. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1037/a0038698">https://doi.org/10.1037/a0038698</a>	17	138
10	Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of Humility: A Preliminary Study. <i>Self and Identity</i> , 3(2), 95-114. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1080/13576500342000077">https://doi.org/10.1080/13576500342000077</a>	14	100
11	Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 88(5), 879-903. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879">https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879</a>	13	104
12	Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), <i>Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations</i> (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.	12	95
13	Hayes, A. F. (2018). <i>Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis</i> (2nd ed). New York, NY: The Guilford Press.	11	93
14	Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). <i>Character strengths and virtues: A handbook and classification</i> . Oxford, UK: Oxford University Press.	11	73

Fonte: Elaborado pelos autores.

As seis primeiras obras - reconhecidas pela identificação *ID#* na primeira coluna deste Quadro – estão presentes dentro da própria amostra, confirmando o hermetismo do campo temático investigado. Considerando a frequência de citações e a força da associação entre os documentos referenciados, apontadas neste Quadro, depreende-se que a base de conhecimento do campo passa especificamente por estas obras. O mapeamento da rede de co-ocorrências e agrupamentos pode ser observado na Figura 2. Os dois macro agrupamentos são identificados pelas cores vermelha e verde. O volume de citações é destacado pelo tamanho do núcleo representativo de cada uma das obras, que são interligadas por linhas indicativas da força dos vínculos existentes entre as próprias obras.

**Figura 2**  
**Mapa de cocitações por obra**



Fonte: Elaborada pelos autores.

O exame detalhado de cada obra que compõe estes agrupamentos permite fazer associações, identificar as similaridades e compreender a estrutura intelectual da área pesquisada. O macro agrupamento 1, de cor verde na Figura 2, e denominado *Conceitos, antecedentes e atributos organizacionais*, contempla obras com autoria de Tangney (*ID 8*, do Quadro 8), de Exline (*ID 10*), e ainda de Peterson (*ID 14*), que trazem uma visão conceitual mais positiva para a humildade, sugerindo abrir caminho para a exploração do fenômeno e suas respectivas implicações, dentro das organizações. Estas obras se apresentam mais periféricas no mapa. As demais obras deste macro agrupamento, mapeadas com similaridade próxima, mais ao centro do mapa, são a publicação com autoria de Morris (*ID 3*), de Vera (*ID 5*), e de Nielsen (*ID 7*). Estes artigos destacam a humildade como uma força, um talento individual, e uma qualidade positiva a ser potencialmente explorada em benefício das organizações. O estudo com autoria de Vera (*ID 5*) exemplifica esta frente temática, no sentido de associar a humildade, a partir de suas características, ao alcance de vantagem competitiva para as organizações.

Já o macro agrupamento 2, de cor vermelha, apresenta dois sub agrupamentos. O sub agrupamento A, denominado *Métodos e escalas*, é composto pelas obras com autoria de Podsakoff (*ID 11*), de Bliese (*ID 12*), e de Hayes (*ID 13*), mostradas mais ao extremo do mapa, e que se ocupam dos métodos de mensuração e modelos de pesquisa, revelando-se, pois, uma oportuna temática ao campo, e que sinalizam suportar os estudos empíricos das obras do sub agrupamento B, denominado *Impacto nas questões comportamentais*. Este sub agrupamento mostra os estudos com autoria de Owens (*ID 1, 2, 6 e 9*), interessados em identificar os comportamentos humildes dentro das organizações, cunhando o conceito de humildade expressa, e revelando seu efeito no contágio das equipes de trabalho e no desempenho organizacional. Em linha similar, este sub agrupamento mostra a obra com autoria de Ou (*ID 4*), interessada em explorar o efeito da humildade junto à alta liderança, reforçando a temática do papel da humildade nos distintos níveis de comportamento organizacional. Os dados revelam a importância destes dois autores – Owens e Ou - e suas respectivas obras para o campo desta presente investigação. O Quadro 7 resume os dois agrupamentos de cocitação por obra identificados e seus conteúdos temáticos.



A análise de acoplamento bibliográfico mostra que os temas que parecem ser de maior interesse recente no estudo da humildade nas organizações, à medida que o conceito de humildade expressa esteja difundido e calibrado, estão relacionados à influência da humildade nos elementos dos comportamentos organizacionais, ressaltando o seu papel no desempenho tanto individual, quanto das equipes e ainda organizacional. O Quadro 8 resume os 4 agrupamentos do acoplamento bibliográfico, identificando, pois, as suas obras – reconhecidos pela identificação *ID#* na primeira coluna do Quadro 2, já previamente apresentado.

**Quadro 8**  
**Análise dos agrupamentos por obra, a partir do acoplamento bibliográfico**

Agrupamento	Primeira Autoria e Identificação da Obra
1. Verde- Humildade expressa	Owens (ID 1), Owens (ID 2), Morris (ID 4), Vera (ID 8), Oc (ID 16), Argandona (ID 17), Frostenson (ID 23), Nielsen (ID 25) e Anand (ID 30).
2. Amarelo- Humildade e <i>CEO's</i>	Ou (ID 3), Ou (ID 9), Zhang (ID 12) e Ou (ID 14).
3. Azul- Humildade e equipes	Owens (ID 7), Hu (ID 10), Rego (ID 13), Rego (ID 15), Rego (ID 19).
4. Vermelho- Humildade e comportamento organizacional	Collins (ID 5), Owens (ID 6), Chiu (ID 11), Wang (ID 18), Owens (ID 20), Mao (ID 21), Lin (ID 22), Bharanitharan (ID 24), Wang (ID 26), Qin (ID 27), Carnevale (ID 28), Oc (ID 29), Zapata (ID 31), Mallen (ID 32), Ali (ID 33), Zhong (ID 34), Li (ID 35), Peng (36).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Análise Descritiva dos Artigos da Amostra

O exame dos 36 trabalhos selecionados na amostra permite inicialmente identificar um esforço dedicado à conceituação da humildade e à mensuração de seus efeitos no contexto organizacional. As publicações de revisão de literatura sobre humildade nas organizações (ID 4, ID 17, ID 23 e ID 25) enfrentam a complexidade da definição do fenômeno seguindo a trilha conceitual de Tangney (2000) acerca de uma visão mais positiva da humildade. Nestes artigos, já destacados no Quadro 1, a humildade é vista como traços de auto-consciência, abertura e transcendência, postulada como uma virtude e evoluindo para a criação de dimensões observáveis e medidas que conservam em seu núcleo estas características apresentadas. Estes artigos exploram o tema dentro da perspectiva organizacional, em particular apontando os traços, atributos e comportamentos do líder.

Considerando o papel do líder e interessado na identificação do efeito de seu comportamento, o artigo de Collins (ID 5) realiza uma pesquisa empírica ao longo de cinco anos com lideranças empresariais, e desenvolve o conceito de Líder nível 5: um indivíduo que combina extrema humildade pessoal (modéstia, calma determinação, ambição canalizada para a organização, assunção de responsabilidades) com intensa vontade profissional (resultados grandiosos, determinação inabalável de fazer o que deve ser feito). Em 2012, a partir de estudo qualitativo baseado em 55 entrevistas em profundidade com lideranças de vários setores, o artigo de Owens (ID 1) desenvolve um modelo de comportamentos, resultados e contingências relacionados à liderança humilde, atestando que a humildade da liderança favorece o crescimento dos seguidores, e os induz a acreditar que suas próprias jornadas de desenvolvimento e sentimentos de incerteza são legítimas no local de trabalho. No ano seguinte, o artigo de Owens (ID 2) constata uma lacuna relevante, com o represamento de pesquisas, devido à falta de consenso na conceituação e dificuldade de mensuração dos comportamentos humildes. Diante desta lacuna, o artigo desenvolve e valida uma escala de humildade expressa.

Por sua vez, dentro deste tema de interesse, o artigo de Oc (ID 16) compara nove dimensões comportamentais de líderes humildes em diferentes contextos culturais. Evidencia-se que dimensões como ser modesto, acessível e mostrar empatia para com os subordinados não são atributos tão comuns em culturas onde as pessoas aceitam as desigualdades de poder como uma característica normal e esperada dos relacionamentos. O modelo proposto pela obra de Owens (ID 1) emerge da publicação de Oc (ID 16), mas a identificação de adicionais dimensões comportamentais indicativas de humildade sugere que a avaliação de comportamentos humildes pode ser mais complexa, mesmo em relação à humildade expressa proposta pelo artigo de Owens (ID 2). Por fim, o artigo de Anand (ID 30) apresenta um estudo exploratório que identifica várias propensões individuais que ajudam a prever situações de humildade que favorecem a troca do conhecimento entre membros da organização.

Os artigos de Owens escritos em 2015 (ID 6), em 2016 (ID 7) e em 2019 (ID 20) se debruçaram na análise da relação da liderança humilde junto aos seus seguidores, segundo diversos olhares. O primeiro desenvolve um survey para analisar como o narcisismo e a humildade do líder interagem para prever a eficácia percebida do líder e o engajamento e desempenho do seguidor, concluindo que líderes narcisistas podem influenciar positivamente seus seguidores quando o narcisismo é temperado pela humildade. O segundo realiza a triangulação de três estudos para testar a relação entre humildade coletiva e desempenho da equipe, atestando que a humildade do líder contagia de forma homogênea e influencia o desempenho dos seguidores. Já o terceiro propõe um modelo de humildade moral do líder que, ao ser testado em amostras diferentes, prediz a eficácia moral do seguidor e os comportamentos morais acima e além dos efeitos da liderança ética. Uma das conclusões do artigo Owens (ID 7) reforça as colocações apresentadas no artigo de Vera (ID 8) ao se propor que a virtude da humildade desempenha um papel estratégico importante nas organizações, ao considerar que a humildade coletiva prediz positivamente o desempenho, e esta constatação endossa a premissa do artigo de que a humildade pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

Alguns artigos, ainda interessados no papel do líder humilde, como os de Oc, publicados em 2014 (ID 3), 2017 (ID 14) e em 2018 (ID 9), focam na figura dos CEOs e altos executivos. No primeiro artigo, foi desenvolvida e validada uma escala de humildade, sendo aplicada em empresas chinesas, concluindo que CEOs humildes (i) admitem seus pontos fortes e fracos, têm autoconfiança e valorizam os pontos fortes dos outros, (ii) tornam-se um fonte de carisma que enriquece a confiança interpessoal e organizacional e (iii) têm valor estratégico na construção de vantagem competitiva. O Segundo revela que a humildade dos altos executivos aumenta a satisfação no trabalho dos subordinados e reduz sua rotatividade voluntária. Além disso, o artigo recupera uma discussão já apresentada pelo artigo de Owens (ID 1) em que a humildade do líder pode não ser universalmente eficaz, pois o líder humilde, conhecendo suas fraquezas, pode precisar de um ambiente de apoio para se adaptar e florescer seus comportamentos humildes diante de demandas dos seguidores, tema que já havia sido levantado por outro artigo seu (ID 6).

Uma frente de interesse de alguns artigos se estabelece diante do papel da liderança humilde na eficácia de equipes organizacionais. Neste sentido o artigo de Hu (ID 10) explora a relação entre a liderança humilde e a criatividade de equipes, por meio de uma pesquisa quantitativa com dados de equipes de trabalho chinesas, e conclui que a relação positiva entre a humildade do líder e o compartilhamento de informações da equipe era significativa e positiva apenas em equipes com contextos culturais que valorizam a baixa distância do poder. O artigo de Wang L. (ID 26) também explora a relação entre o líder humilde e a criatividade das equipes em situações de normalidade e crise, identificando que a humildade do líder está positivamente relacionada à tomada de perspectiva e criatividade dos seguidores em ambos os contextos. O artigo de Rego (ID 13) realiza três estudos em três diferentes culturas (Singapura, Portugal e China) para analisar como a humildade do líder facilita o desenvolvimento do capital psicológico da equipe, favorecendo a alocação de tarefas e o desempenho, e suas conclusões positivas são semelhantes ao do artigo de Carnevale (ID 28) que propõe um modelo para explicar como e quando a humildade do líder motiva a pró-socialidade dos seguidores e de Ali (ID 33), que analisa o impacto da liderança humilde no sucesso de um projeto. A contribuição destes artigos também reside no efeito potencial heterogêneo, ao identificar que a humildade do líder ajuda a construir forças adaptativas entre os seguidores, em contraponto aos efeitos homogêneos sobre os seguidores, destacados pelo artigo de Owens (ID 7).

Ainda nessa linha, o artigo de Rego (ID 15), ao adotar o conceito de humildade expressa do artigo de Owens (ID 2), reforça empiricamente as conclusões destacadas por Owens (ID 7), no sentido de que a humildade do líder é contagiante, além de acrescentar a temática do reforço do capital psicológico das equipes. Além disso, o artigo de Rego (ID 19) atesta que por meio de um processamento equilibrado de informações, o líder humilde impacta a eficácia da equipe, e a grande contribuição deste artigo está no aspecto de corroborar os benefícios de não apenas usar autorrelatos para medir a humildade. O artigo de Chiu (ID11), baseado nos conceitos de humildade do líder (ID 2, 4 e 5), fornece uma investigação abrangente sobre como os gerentes de equipe promovem o crescimento da liderança informal entre os membros da equipe. Essa constatação é consistente com o artigo de Owens (ID 1), tanto para confirmar que o envolvimento do seguidor na relação líder-seguidor é essencial para garantir a eficácia da humildade do líder, quanto para atestar a eficácia da humildade do líder nas equipes. Com base na teoria da aprendizagem social, o artigo de Peng (ID 36) propõe um modelo no qual comportamentos humildes exibidos por líderes de nível superior atingem líderes de equipe de nível inferior e, assim, promovem indiretamente o desempenho da equipe. O artigo está de acordo com o que é destacado no artigo de Owens (ID 7), sobre o papel dos líderes de nível superior



na promoção de comportamentos humildes de líderes de nível inferior. Os artigos de Wang L. (ID18) e Mao (ID21), ambos empíricos, enfatizam que a humildade do líder tem um efeito indireto positivo no desempenho das tarefas dos liderados. O primeiro defende que o impacto ocorre por meio do aumento da energia relacional do seguidor e da diminuição da exaustão emocional. O segundo argumenta que o efeito se deve à automotivação dos seguidores, em consonância com a teoria da auto expansão. Ambos os artigos trabalham na perspectiva da mudança psicológica promovida pelo comportamento do líder humilde junto às equipes.

Publicações de 2019 e 2020 têm se interessado pelo papel da liderança humilde em temas relacionados ao comportamento organizacional, como os artigos de Lin (ID 22) e Bharanitharan (ID 24), que investigam a capacidade dos seguidores de influenciar o próprio líder. Esses trabalhos mostram que o senso de poder dos seguidores sustenta a relação entre a humildade do líder e a voz do empregado, e essa relação é considerada mais forte quanto menor a distância do poder. A contribuição desses artigos está em explicar que o comportamento de voz defensiva dos seguidores pode ser visto como uma falha em reconhecer o ponto de vista dos outros (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), em uma expressão de autossuficiência. O artigo de Zapata (ID 31), baseado em cinco estudos, traz uma perspectiva mais equilibrada sobre as consequências da humildade do líder, demonstrando que, aparentemente, em circunstâncias ideais, a humildade expressa aumenta o companheirismo, mas pode acarretar custos para o líder, pois enfraquece sua eficácia e diminui sua percepção de agência. Na mesma linha, o artigo de Qin (ID 27) sugere atenção aos benefícios da humildade do líder, uma vez que seus efeitos dependem das atribuições dos subordinados a esse comportamento humilde. O artigo de Zhong (ID 34) confirma, por meio de uma pesquisa com 228 funcionários, que a liderança humilde está positivamente correlacionada com o bem-estar dos funcionários, ampliando as contribuições da pesquisa de Bharanitharan (ID 24). O artigo de Oc (ID 29) analisa, a partir de quatro estudos com metodologias diferentes e em contextos culturais diferentes, as relações entre a humildade do líder, a autenticidade dessa humildade, a vulnerabilidade do seguidor e a autenticidade sentida pelo seguidor. A pesquisa mostra que o líder humilde – em uma demonstração genuinamente expressa (Owens & Hekman, 2012) – é inerentemente orientado para o outro, impactando o bem-estar geral dos seguidores. Por fim, o artigo de Mallen (ID 32) considera o altruísmo como um mecanismo que favorece a relação entre liderança humilde e inovação empresarial.

A análise descritiva dos artigos da amostra confirma que a complexidade do fenômeno da humildade tem suscitado discussões sobre uma possível concepção consensual do que seja a humildade expressa nas organizações e a necessidade de identificar possíveis mecanismos de mensuração dos comportamentos humildes. Isso fica evidente à medida que a evolução dos estudos sobre esse tema explorou dimensões práticas alternativas indicativas de humildade e enfrentou os desafios de avaliar comportamentos humildes. No entanto, trabalhos que mostram que práticas humildes de liderança favorecem o desenvolvimento de seguidores (Owens et al., 2013; Owens & Hekman, 2012) acabam promovendo outros estudos empíricos no campo da humildade nas organizações. Nesse sentido, os trabalhos empíricos passaram a renovar as descobertas sobre o papel da humildade no contexto organizacional e seus efeitos, com destaque para a figura da elite decisória, seus seguidores e questões comportamentais. Esses estudos se concentram em associar comportamentos de liderança humilde a uma fonte sustentável de vantagem competitiva para a organização, seu impacto na criatividade e consistência do desempenho da equipe, bem como as forças adaptativas dos seguidores. É evidente o interesse pelo papel da liderança humilde em questões de comportamento organizacional, como o bem-estar das equipes, nas publicações contemporâneas. Além disso, podemos perceber a importância dada por esses trabalhos recentes ao destacar a perspectiva dos seguidores como influenciadores e balizadores dos comportamentos humildes dos líderes, bem como ao sinalizar que o comportamento humilde dos líderes pode prejudicar sua eficácia, abrindo um possível caminho de interesse para adicionais pesquisas na área. Ver os efeitos das práticas humildes na organização sob uma tônica mais equilibrada entre benefícios e malefícios, com base em pesquisas empíricas que mensuram o grau de humildade dos líderes expressos, representa um caminho frutífero de contribuição prática para a elite decisória e pode representar um novo marco de interesse neste campo de investigação.

## CONCLUSÃO

---

Desenhada para evidenciar a estrutura intelectual do domínio, as pesquisas atuais e as lacunas teóricas associadas à humildade nas organizações, esta pesquisa apoiou-se em um estudo bibliométrico junto ao campo da humildade nas organizações, no período de 2000 a 2020. O estudo identificou hermetismo na produção autoral e nas fontes de publicação, obras influentes no campo, e uma evolução temática suportada por antecedentes e conceitos de humildade, e que aponta para as consequências junto aos níveis do comportamento organizacional. Os principais resultados podem ser assim resumidos:

1. A produção de conhecimento do campo transita particularmente pelos autores Owens e Ou, cujas obras estão presentes em todos os agrupamentos que caracterizam a estrutura intelectual do campo, ancorando as pesquisas recentes deste domínio.
2. Foram identificadas três grandes linhas temáticas que compõem a estrutura intelectual dos estudos da humildade nas organizações: (i) conceitos, antecedentes e atributos organizacionais, (ii) métodos e escalas, e (iii) questões comportamentais. Aspectos dos atributos organizacionais e das questões comportamentais são mais centrais ao campo, enquanto que os antecedentes e aspectos de métodos e escalas ocupam espaço periférico, sustentando característica de impulso e apoio ao campo. Estas linhas de pesquisa, e neste ordenamento, foram evoluindo ao longo dos últimos vinte anos, indicando que a construção do conceito de humildade nas organizações apoia-se principalmente no trabalho de Tangney (2000), e ganha espectro organizacional nos trabalhos de Vera e Rodriguez-Lopez (2004), de Morris et al. (2005), e também de Nielsen et al. (2010). A partir daí, a investigação sobre a humildade nas organizações mira o campo, apoiando-se em trabalhos sobre métodos de pesquisa acerca do comportamento organizacional, como o de Podsakoff (2003), e encontra eco prático, principalmente, nos estudos empíricos de Owens (2012, 2013), e de Ou (2014), que se debruçam acerca do papel da humildade nas questões afeitas ao comportamento organizacional.
3. Considerando o noviciado do tema e examinando o estado da arte atual das pesquisas, foram identificadas quatro grandes frentes de pesquisa: (i) humildade expressa, (ii) humildade e *CEO's*, (iii) humildade e equipes, e (iv) humildade e comportamento organizacional. Estas são as tendências e possível caminho de interesse ao campo, sugerindo curiosidade cada vez maior em explorar em que medida a adoção de comportamentos organizacionais, expressos e medidos no contexto corporativo, podem trazer efeito positivo ao desempenho individual dos membros da organização – líder e seguidores, às equipes, e ainda à eficácia organizacional. A partir do conceito de humildade no espectro organizacional – a humildade expressa, no conceito de Owens et al. (2013), o papel mediador e moderador dos comportamentos humildes nas dimensões do comportamento organizacional, com o apontamento de efeitos e consequências, parece despertar o interesse mais recente deste campo.
4. Todas as linhas que compõem a estrutura intelectual do campo afetam, de alguma forma, as pesquisas atuais. Isso pode ser observado pelo exame analítico do conjunto de autores citados em cada uma das obras. Como exemplo desta percepção, temos que as obras de Owens et al. (2013) e Morris et al. (2005) são referenciadas em quase todos os trabalhos da amostra. No entanto, parece haver alguma ligação mais estreita entre algumas linhas temáticas da estrutura intelectual e algumas frentes de pesquisas atuais. As obras que tratam de conceitos, antecedentes e atributos organizacionais parecem ter maior influência junto aos estudos que calibram o conceito de humildade expressa. Do mesmo modo, as obras que tratam de métodos e escalas, e também as que atuam sobre as questões comportamentais parecem ter maior penetração junto aos trabalhos que versam acerca da humildade e *CEO's*, humildade e equipes e ainda humildade e comportamento organizacional.
5. Considerando algumas avenidas de oportunidade associadas ao comportamento organizacional humilde, e a ausência de autores nacionais neste campo, o estudo do estado da arte atual das investigações sobre humildade nas organizações revela uma possível agenda de pesquisa futura para o campo: (i) análise de como a humildade expressa e os comportamentos humildes podem ser ensinados e internalizados na cultura organizacional, (ii) papel da humildade expressa e dos comportamentos humildes no alinhamento cultural (iii) relação entre tipologias culturais e humildade na organização (iv) papel das culturas nacionais nas percepções da humildade expressa e dos comportamentos humildes (v) influência da humildade expressa e dos comportamentos humildes na adaptação cultural de expatriados.

Visando enriquecer a análise, esta pesquisa foi ainda apoiada por uma análise descritiva de artigos amostrais, cujos principais resultados podem ser assim resumidos: (i) os primeiros estudos na área se preocupam em superar os desafios de consolidar o conceito de humildade nas organizações, e passam a adotar uma visão mais positiva do construto; (ii) a complexidade de avaliar comportamentos humildes dá origem ao desenvolvimento e validação de uma escala de humildade expressa que se torna a base de um conjunto representativo de trabalhos empíricos; (iii) estudos de campo exploram comportamentos humildes da elite decisória e os apontam como fonte de vantagem competitiva, indicando os efeitos positivos na gestão e desempenho das equipes (iv) as publicações mais recentes sobre o assunto continuam a se interessar pelo papel da liderança humilde nas questões de comportamento organizacional e abrem espaço para aprofundar a análise sobre o papel dos seguidores diante do comportamento humilde do líder, bem como sobre o comportamento humilde estar associado à liderança fraca ou ineficaz.

Por fim, considerando a contribuição pretendida deste estudo no sentido de agregar perspectivas à literatura organizacional da área, o presente trabalho avança, sob o espectro das metodologias quantitativo-qualitativas, ao traçar um panorama indicativo dos aspectos relevantes da literatura produzida, apresentando a dinâmica de evolução da estrutura intelectual do domínio, em especial por meio de análises de cluster e descritivas, bem como indicando as linhas de pesquisa com potencial de investigação, diante de um tema ainda escasso no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2020). 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*, 14(3), 545-562.
- Anand, A., Walsh, I., & Moffett, S. (2019). Does humility facilitate knowledge sharing? Investigating the role of humble knowledge inquiry and response. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1218-1244.
- Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71.
- Argandona, A. (2017, janeiro). *Humility and decision making in companies* (Working Paper WP-1164-E). Barcelona, Spain: University of Navarra.
- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729-743.
- Borner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2005). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179-255.
- Boyack, K. W., & Klavans, R. (2014). Creation of a highly detailed, dynamic, global model and map of science. *Journal of the American Society for Information Science*, 65(4), 670-685.
- Calero-Medina, C., & Van Leeuwen, T. (2012). Seed Journal Citation Network Maps: A Method Based on Network Theory. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(6), 1226-1234.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Penan, H. (1995). *Cienciometria: la medición de la actividad científica: de la bibliometría a la vigilancia tecnológica*. Gijón, España: Ediciones Trea.
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y., & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272-284.
- Chiu, T. S., Huang, H. J., & Hung, Y. (2012). The Influence of Humility on Leadership: A Chinese and Western Review. In *Proceedings of the 29<sup>th</sup> International Conference on Economics, Business and Marketing Management*, Singapore.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington, E. L., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., ... Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225-234.
- Davis, D. E., McElroy, S., Choe, E., Westbrook, C. J., DeBlaere, C., Van Tongeren, D. R., ... Placeres, V. (2017). Development of the Experiences of Humility Scale. *Journal of Psychology and Theology*, 45(1), 3-16.
- Davis, D. E., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243-252.
- Diodato, V. (1994). *Dictionary of Bibliometrics*. Binghamton, NY: Haworth Press.
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1-19.
- Frostenson, M. (2016). Humility in Business: A Contextual Approach. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 91-102.
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 21(47), 82-99.
- Hu, J., Jiang, K., Erogan, B., & Bauer, T. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323.
- Jennings, L., Sovereign, A., Bottorff, N., Mussell, M. P., & Vye, C. (2005). Nine Ethical Values of Master Therapists. *Journal of Mental Health Counseling*, 27(1), 32-47.
- Maldonado, T., Vera, D., & Ramos, N. (2018). How humble is your company culture? And, why does it matter? *Business Horizons*, 61(5), 745-753.
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2020). Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, 58(5), 967-981.
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 433-443.
- McElroy-Heltzel, S. E., Davis, D. E., DeBlaere, C., Worthington, E. L., & Hook, J. N. (2019). Embarrassment of riches in the measurement of humility: A critical review of 22 measures. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 393-404.
- Mingers, J., & Loet, L. (2015). A review of theory and practice in scientometrics. *European Journal of Operational Research*, 246(1), 1-19.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Most, F., Conejo, F. J., & Cunningham, L. F. (2018). Bridging past and present entrepreneurial marketing research: A co-citation and bibliographic coupling analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 229-251.
- Murray, A. (2001). *Humility: The journey toward holiness*. Bloomington, MN: Bethany House.
- Neuhaus, C., & Daniel, H. D. (2008). Data sources for performing citation analysis: an overview. *Journal of Documentation*, 64(2), 193-210.

- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organization. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 260-272). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: Purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1-5.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 1-7.
- Prayag, G. (2018, janeiro). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133-135.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ... Keddarnath, U. (2018, junho). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 190-203.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018). The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V., & Liu, W. (2019). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Rowatt, W. C., Powers, C., Targhetta, V., Comer, J., Kennedy, S., & Labouff, J. (2006). Development and initial validation of an implicit measure of humility relative to arrogance. *Journal of Positive Psychology*, 1(4), 198-211.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Guerrazzi, L. A. C., & Scaciotta, V. V. (2018). Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(03), 1-16.
- Swain, J., & Korenman, L. (2018). In their humble opinion: How expressions of humility affect superiors' assessments of leadership potential in the US Army. *Military Psychology*, 30(6), 507-527.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70-82.
- Tardy, C. (2004). The role of english in scientific communication: lingua franca or tyrannosaurus rex? *Journal Of English for Academic Purposes*, 3(3), 247-269.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631-655.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 393-408.
- Wallace, A. S., Chiu, C. Y., & Owens, B. P. (2016). Organizational Humility and the Better Functioning Business Nonprofit and Religious Organizations. In J. N. H. Everett L. Worthington, & D. E. Davis (Ed.), *Handbook of Humility, Theory, Research, and Applications* (p. 366). London, UK: Routledge.
- Wang, X., Li, H., & Yin, H. (2020). Antecedents and Consequences of Creativity in Teams: When and How Leader Humility Promotes Performance via Team Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 54(4), 843-856.
- Yang, J., Zhang, W., & Chen, X. (2019, agosto). Why do leaders express humility and how does this matter: A rational choice perspective. *Frontiers in Psychology*. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01925>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2019). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019, abril). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

Renato Cuenca

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7529-7038>

Doutorando em Administração pela Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio).

E-mail: [renatocuenca@puc-rio.br](mailto:renatocuenca@puc-rio.br)

Patricia Amelia Tomei

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8833-9831>

Professora associada pela Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). E-mail: [patomei@iag.puc-rio.br](mailto:patomei@iag.puc-rio.br)

Sylvia Freitas Mello

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7138-5954>

Doutoranda em Administração pela Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: [sylvia.mello@phd.iag.puc-rio.br](mailto:sylvia.mello@phd.iag.puc-rio.br)