

# Liderança virtuosa e seu impacto no desempenho organizacional

POR **LÉO F. C. BRUNO**

Muitos aspectos pessoais interagem para determinar as ações dos que exercem o papel de líder. Percepções, atitudes, motivações, personalidade, habilidades, conhecimento, experiência, confiança e compromisso são algumas variáveis importantes na compreensão do comportamento das pessoas. E não menos importantes para entender o seu comportamento no trabalho, sejam elas líderes ou não. Este artigo analisa o que, possivelmente, é mais crucial e básico para determinar o comportamento de líderes – a prática de virtudes.

O conceito de virtudes foi definido, inicialmente, na literatura filosófica e teológica, conectada com teorias tão antigas quanto as de Platão e Sócrates, que consideravam a inteligência capaz de sempre organizar as coisas da melhor maneira possível. Tomás de Aquino e Immanuel Kant aprofundaram a discussão com ideias de tipos inferiores e superiores de inteligência.

Todas as culturas e religiões existentes concordam que os seres humanos consistem de corpo, mente e espírito (Smith, 1992). Muitas culturas ocidentais reconhecem a importância do desenvolvimento do corpo e da mente na educação e nos negócios, mas o desenvolvimento do espírito foi, primariamente, deixado aos cuidados de comunidades religiosas e do autoconhecimento.

A necessidade de conhecimento e desenvolvimento do espírito nos negócios é hoje mais aparente do que nunca. A forma como as organizações respondem aos assuntos ou preocupações espirituais tem sido declará-las fora do seu alcance, ou inapropriadas. No entanto, uma crise de confiança na liderança – originária de fraudes, sensação de traição com o corte de funcionários e terceirizações, recessão econômica, desemprego, escândalos sexuais e desconfiança geral – induz as pessoas a buscarem soluções espirituais para amenizar o estado de tensão.

## MUITOS AUTORES AFIRMAM QUE LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL SÃO NECESSÁRIAS PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS DO SÉCULO 21

Conforme Fry (2005), “o que está faltando no trabalho é propósito, para além de você mesmo, uma sensação de algo maior, integração. Estamos todos em uma busca espiritual por significado e a causa fundamental de disfunções organizacionais, a falta de efetividade e todos os problemas relacionados com estresse estão ligados a uma falta de base espiritual, no ambiente de trabalho”. Vários autores têm ressaltado que a espiritualidade está “em alta”, lembrando que nos últimos cinco anos houve aumento de 58% na necessidade de crescimento espiritual e que 98% dos americanos confessam acreditar em Deus ou em um “espírito universal”.

Amram (2009) considera que o aumento do interesse pela espiritualidade no local de trabalho pode ser explicado, em parte, pela hierarquia de necessidades de Maslow. Com a melhoria do padrão de vida, as pessoas transferiram suas maiores preocupações de sobrevivência e segurança para a autorrealização e as necessidades espirituais, entre elas a autotranscendência. Como o ambiente do trabalho é uma das comunidades mais significativas para as pessoas, onde passam a maior parte do seu tempo, espera-se que este trabalho satisfaça sua profunda necessidade de significado. Portanto, é fundamental manter um balanço positivo entre vida pessoal e profissional, apesar de algumas pessoas irem para o trabalho a fim de evitar situações difíceis em casa.

Muitos autores afirmam que liderança e inteligência espiritual são necessárias para enfrentar os desafios do século 21. Em termos simples, se as organizações não lidarem diretamente com os assuntos espirituais que dizem respeito ao ambiente de trabalho, não conseguirão vencer os desafios

do milênio atual. Especialistas confirmam que a liderança do terceiro milênio deverá se basear no poder do propósito, amor, cuidado e compaixão. Para efetivamente lidarem com os problemas do século 21, os líderes terão de desenvolver elevada inteligência espiritual, juntamente com alta inteligência cognitiva e emocional.

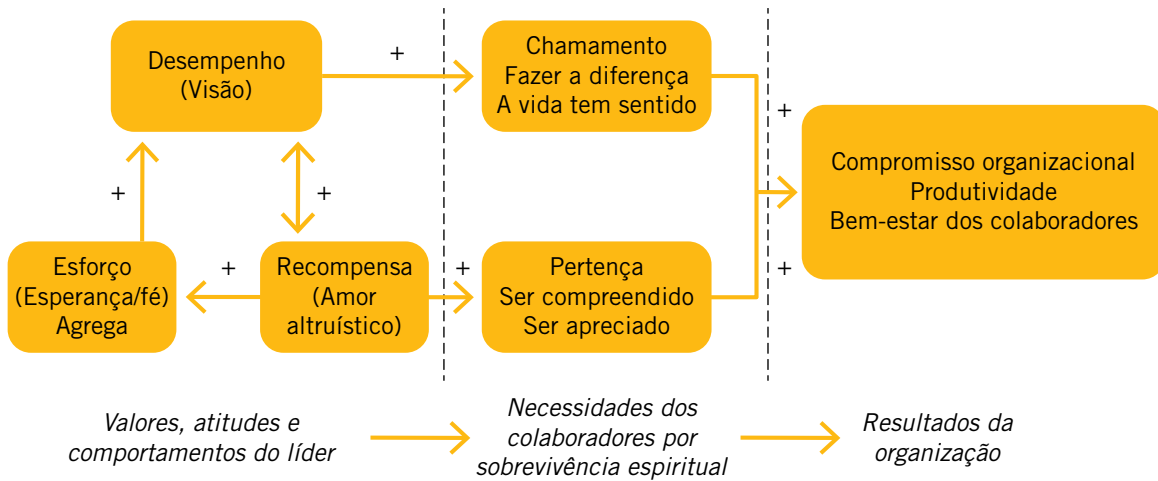
Normalmente, as religiões têm oito elementos: sistema de credo, comunidade, mitos centrais, ritual, ética, experiências emocionais características, expressão material e sacralidade. Muitas pessoas são “espirituais”, mas não são “religiosas”, pois não participam de religiões organizadas, enquanto outras são “religiosas” sem “espiritualidade”, já que participam dos rituais e credos requeridos, mas sua ética, moral e dia a dia não condizem com a crença declarada.

Espiritualidade é definida de várias maneiras. Enquanto alguns autores dizem que ela é “a expressão pessoal de máximo interesse”, Cindy Wigglesworth (2012) a define como “a necessidade humana inata de estar conectado com algo maior que nós mesmos, algo considerado divino ou de nobreza excepcional”. Outros percebem a espiritualidade como crenças e experiências subjetivas e individuais, em relação a um poder maior que eles – algo que lhes é “sagrado, assumido como realidade e não limitado ao mundo material e sensorial”.

Ainda segundo Wigglesworth, inteligência espiritual é “a habilidade de se comportar com sabedoria e compaixão, mantendo uma paz interior e exterior, seja qual for a situação”. Essa definição coincide com a interpretação de vários outros autores, que percebem a inteligência como uma competência ou habilidade de compreender e fazer sentido das coisas ou situações, apresentando soluções adaptativas e criativas para resolver problemas.

Vários estudos foram realizados para revelar as virtudes que líderes e gerentes efetivamente possuem. A teoria de maior influência é baseada no pensamento de Fry (2005), que expandiu a Teoria de Liderança Espiritual (*Spiritual Leadership Theory*) através da exploração do conceito da saúde positiva e bem-estar, com os recentes desenvolvimentos da espiritualidade no ambiente de trabalho, ética de caráter, psicologia positiva e liderança espiritual (**Figura 1**).

FIGURA 1 | HIPÓTESE DE MODELO CAUSAL DA TEORIA DE LIDERANÇA ESPIRITUAL



FONTE: ADAPTADO DE FRY (2005).

Podemos encontrar sete tipos de virtudes como traços de qualquer organização saudável, como descrito na **Tabela 1**. Utilizando esses elementos, foi possível desenvolver um instrumento de pesquisa atitudinal para mensurar o Índice de Liderança Virtuosa (ILV), como resultado da divisão da pontuação obtida pela máxima possível em porcentagem.

**LIDERANÇA** Não pretendemos aqui rever toda a literatura sobre liderança, mas explicar o motivo da escolha de um modelo de liderança, explicitamente o da Liderança Situacional. Para além da abordagem dos traços e atitudinal, o modelo tridimensional de eficácia da liderança de Hersey e Blanchard foi escolhido como o mais eficaz, por ter sido concebido para medir três aspectos do comportamento dos líderes, mais adequados para responder às questões pesquisadas em nosso estudo. São eles: estilo, flexibilidade de estilos e adaptabilidade de estilo ou eficácia da liderança.


O estilo de liderança de uma pessoa envolve uma combinação de comportamentos voltados para a estruturação do trabalho e relacionamentos. Os dois tipos de comportamento centrais para a ideia de estilo de liderança são definidos da seguinte forma:

- Comportamento voltado para a estruturação do trabalho – líderes são capazes de organizar e definir as funções dos membros do seu grupo.

TABELA 1 | SETE TIPOS DE VIRTUDES

- 1. Visão** – descreve a jornada da organização e por que a iniciamos; define quem somos e o que fazemos.
- 2. Esperança/fé** – a garantia das coisas que esperamos e a convicção de que visão, propósito e missão da organização serão cumpridos.
- 3. Amor altruísta** – o sentido de algo maior, harmonia e bem-estar gerado através do cuidado, preocupação e apreciação, tanto por você mesmo quanto por outros.
- 4. Significado/chamamento** – a percepção de que a vida tem um sentido e que fazemos a diferença.
- 5. Pertença** – o sentimento de ser compreendido e apreciado.
- 6. Compromisso organizacional** – o grau de lealdade e engajamento para com a organização.
- 7. Produtividade** – a eficiência em produzir resultados, benefícios e lucro justo.

FONTE: ADAPTADO DE FRY (2005).



## A EFICÁCIA DOS LÍDERES DEPENDE DA ADEQUAÇÃO DO SEU ESTILO DE LIDERANÇA À SITUAÇÃO EM QUE ELES OPERAM

- Comportamento voltado para os relacionamentos – líderes tendem a manter relações interpessoais com os membros do seu grupo.

A eficácia dos líderes depende da adequação do seu estilo de liderança à situação em que eles operam. A adequação vem da correspondência entre o estilo do líder e sua maturidade para a execução das tarefas, as entregas dos colaboradores da sua equipe ou a prontidão para o desempenho dessas tarefas. Na Liderança Situacional, essa prontidão ou maturidade é definida como a capacidade (conhecimentos, experiência e habilidade) demonstrada por um colaborador e sua disposição (confiança, comprometimento e motivação) para realizar uma entrega específica.

**DIFERENCIAÇÃO ORGANIZACIONAL** A diferenciação organizacional pode ser medida pelo Modelo de Diferenciação Organizacional© (MDO) – Bruno (2006). Trata-se de uma abordagem holística, baseada em duas variáveis: a variável interveniente, chamada de “comprometimentos”, que tem a ver com a maneira como se perseguem os resultados na organização, e a variável “resultados”, que leva em conta os resultados econômicos e financeiros atingidos. Esse modelo visa aumentar o valor de mercado da organização privada ou seu *goodwill*, se for governamental, sem fins lucrativos ou uma ONG, através da interação das duas variáveis.

O MDO se baseia na avaliação de importantes dimensões, divididas em dois grupos:

- Comprometimentos (C) – capital humano, capital de inovações, capital de processos, capital de relações, meio ambiente e sociedade.

- Resultados (R) – margem operacional, margem líquida, giro do capital, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) e valor econômico agregado (EVA) ou valor agregado ao caixa (CVA).

O primeiro grupo de dimensões – **Comprometimentos (C)** – se relaciona com os vetores do capital intelectual (intangível) da organização: capital humano (pessoas), processos, inovação e parcerias e com o seu entorno (meio ambiente e sociedade). O “capital humano” não pertence à empresa, está nela e é consequência direta da soma das habilidades e conhecimentos de seus funcionários. O “capital de processos” se refere aos processos internos e externos de uma organização e entre ela e os outros atores, mais especificamente, o “capital de relações” que diz respeito aos clientes, fornecedores, subcontratados e outras partes importantes envolvidas. Como a empresa global é hoje uma realidade, torna-se difícil determinar as fronteiras de uma organização.

Já o “capital de inovações” é consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar novos conhecimentos a partir dos já existentes. Essas últimas três fontes de capital constituem o que se denomina “capital estrutural”, que pertence à empresa e pode ser comercializado. Trata-se do verdadeiro ambiente construído pela organização para gerenciar e gerar adequadamente o seu conhecimento. E, finalmente, “meio ambiente e sociedade” se referem à forma como a organização lida com a proteção dos recursos naturais e o desenvolvimento da sociedade.

Com o objetivo de visualizar um quadro abrangente e desafiante, que contemple os comprometimentos, foi desenvolvido um conjunto de instrumentos fechados (Bruno, 2006), envolvendo as seis dimensões citadas, que nos levam a uma pontuação média para os comprometimentos (a média das médias por instrumento). É levada em conta a pontuação relativa referente a cada instrumento, ou seja, a pontuação real média por instrumento, dividida pela pontuação máxima possível na escala considerada. Os instrumentos criados foram: Qualidade de Vida no Trabalho, Aprendizagem Organizacional, Habilidades de Gestão, Gestão de Processos, Gestão da Inovação e Meio Ambiente/Relacionamentos. Os dois primeiros são aplicados

em uma amostra dos funcionários da organização, enquanto os outros quatro são aplicados em uma amostra dos gestores.

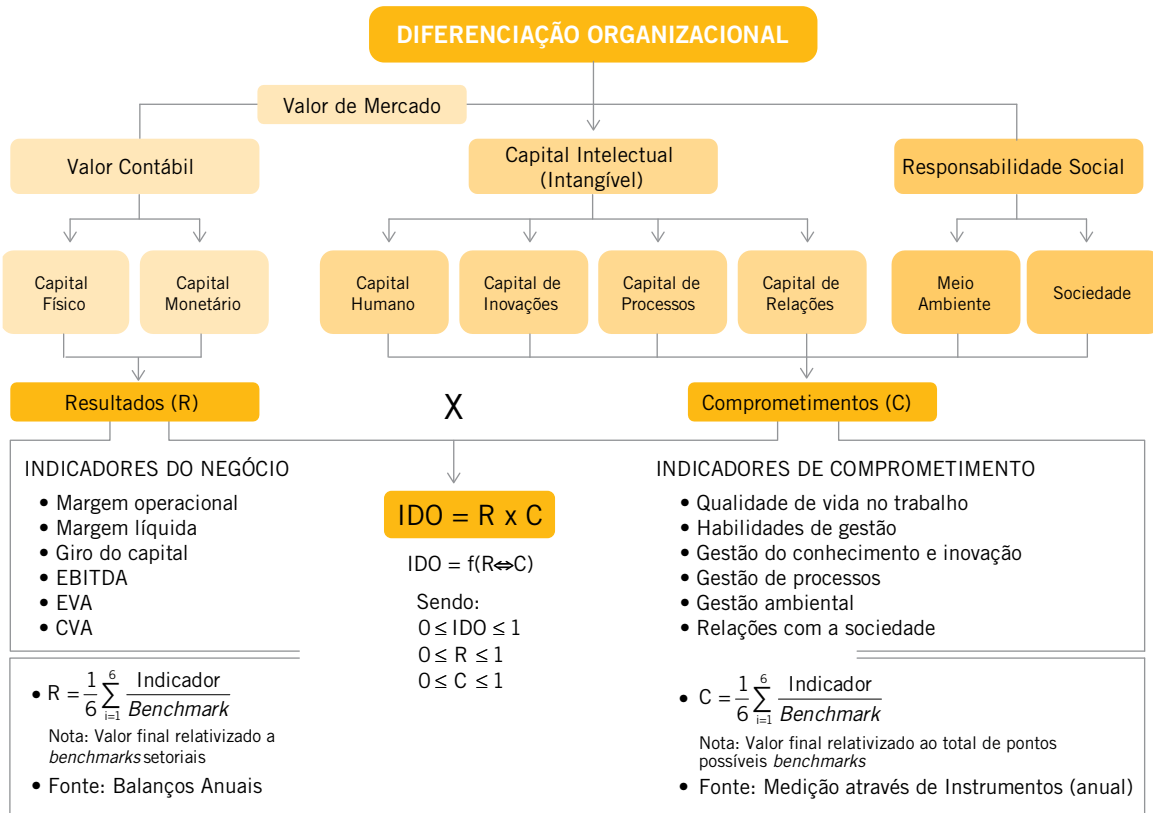
O segundo grupo de dimensões – **Resultados (R)** – está relacionado com os resultados econômicos e financeiros da organização. Para analisar o desempenho da gestão operacional, selecionamos a “margem operacional”, e para nos certificarmos de que o acionista será contemplado, optamos tanto pela “margem líquida” quanto pelo “giro do capital”. No que se refere à capacidade de geração de caixa, foi selecionado como indicador o EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). E, finalmente, para verificar a eficácia da gestão dos investimentos de capital, foram escolhidos os indicadores a seguir – mais especificamente, o “valor agregado ao caixa” (CVA) e/ou o “valor econômico agregado” (EVA).

Com o objetivo de criar um quadro abrangente e desafiante, os resultados atuais (acumulados nos últimos doze meses) são divididos pelos ideais no médio prazo. Os valores relativos assim obtidos são levados em conta, calculando-se sua média aritmética simples. Os resultados negativos e os indicadores de desempenho, definidos pelo modelo e não computados, recebem “0” (zero) de pontuação. No caso do CVA e do EVA, é necessário contemplar pelo menos um deles.

A vantagem desse modelo é que ele leva ao cálculo do Índice de Diferenciação Organizacional (IDO), multiplicando-se as pontuações finais de comprometimentos (C) e resultados (R). Além de verificar a saúde econômica e financeira da organização, o índice revela também o investimento da organização em bens intangíveis e sua relação com os aspectos ambientais e a sociedade. Esse índice varia de “0” a “1”. O valor máximo significa que a organização (empresa imaginária) alcançou a perfeição no que se refere à diferenciação organizacional.

Observe-se que a fórmula para o cálculo do IDO ( $IDO = C \times R$ ) é a expressão matemática de qualquer organização, ou seja, uma organização é produto dos seus resultados e da forma como os atinge. O membro à esquerda (IDO) tem a ver com trajetória e movimento (as medições são periódicas, por exemplo, anuais), enquanto o membro à direita ( $C \times R$ ) se refere à matéria e à energia humana e não humana. A **Figura 2** apresenta a estrutura conceitual do modelo.

FIGURA 2 | ESTRUTURA CONCEITUAL DO MODELO



FORTE: BRUNO (2006).

O modelo é complementado por um gráfico bidimensional relacionando as variáveis “Resultados” e “Comprometimentos”.

O estudo buscou responder às seguintes questões:

1. Como a prática de virtudes nas organizações envolvidas é percebida por seus executivos?
2. Qual o estilo de liderança predominante dos executivos envolvidos na pesquisa?
3. Qual a eficácia da liderança desses executivos?
4. Qual a relação entre liderança virtuosa e a eficácia da liderança dos executivos?
5. Existe relação entre liderança virtuosa e desempenho organizacional?
6. Existe relação entre a eficácia da liderança dos executivos e o desempenho organizacional?

Foram selecionados, aleatoriamente, 400 executivos de 48 organizações de médio e grande

porte, que operam no Brasil e na América do Sul, em vários setores: eletrodomésticos e eletrônicos, veículos, saúde, papel e embalagens, mecânicos e componentes elétricos, transporte e logística, mídia virgem, telecomunicações, produtos de linha branca, serviços, energia, TI, supermercados, roupas, sapatos, gráficas, lojas de departamento, material de escritório, equipamentos de proteção pessoal e celulares. A maioria dos executivos era brasileira (366) e alguns estrangeiros (34), sendo 142 mulheres e 258 homens, com idades variando entre 28 e 55 anos. A maioria possuía diploma universitário (83%), alguns de segundo grau (14%) e poucos com pós-graduação (3%).

Para descobrir o Índice de Liderança Virtuosa (ILV) de cada organização pesquisada foi desenvolvido um instrumento de medição atitudinal tipo Likert, envolvendo os sete elementos da Tabela 1. O ILV é o resultado da divisão da pontuação obtida pela máxima possível em porcentagem. Para

## PARA DESCOBRIR O ÍNDICE DE LIDERANÇA VIRTUOSA DE CADA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA FOI DESENVOLVIDO UM INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO ATITUDINAL TIPO LIKERT

identificar os estilos predominantes de liderança, além da eficácia de liderança dos executivos envolvidos, foi utilizado um instrumento disponível no mercado.

Na verificação da relação entre o Índice de Liderança Virtuosa (ILV) e a Eficácia de Liderança (EL) foi utilizado o método de regressão linear, computando o coeficiente de correlação linear entre as variáveis mencionadas. Para calcular o desempenho organizacional foi aplicado o Modelo de Diferenciação Organizacional, em cada uma das 48 organizações envolvidas, e determinados os seus Índices de Diferenciação Organizacional (IDO).

Na investigação da relação entre Eficácia de Liderança – tomando-se o valor médio por organização – e o Índice de Diferenciação Organizacional foi usado o método de regressão linear, calculando o coeficiente de correlação linear envolvendo as variáveis mencionadas anteriormente. O mesmo procedimento foi utilizado para investigar a relação entre o ILV e o Índice de Diferenciação Organizacional.

**RESULTADOS E ANÁLISES** Para responder à primeira pergunta da pesquisa, foram calculados os resultados médios dos participantes (400), levando em consideração cada uma das sete virtudes consideradas no instrumento, apresentando os resultados médios (escala de 1 a 4) a seguir: Visão 2,8; Esperança/fé 1,5; Amor altruísta 1,2; Significado/chamamento 1,5; Pertença 3,3; Compromisso organizacional 3,1; e Produtividade 3,6.

O Índice de Liderança Virtuosa, considerando as 48 organizações, é de 61% (média geral/4 x 100





## DE CERTO MODO, OS RESULTADOS MOSTRAM UM DESBALANCEAMENTO NO PERFIL DE VIRTUDES PRATICADAS PELOS EXECUTIVOS

= 2,43/4 x 100). Existe muito espaço para melhoria, já que nas pesquisas de opinião uma pontuação mundialmente competitiva seria maior ou igual a 85%. Por outro lado, a **Tabela 2** demonstra que essa amostra de executivos valoriza, claramente, Produtividade, Pertença e Compromisso organizacional mais do que Amor altruísta, Esperança/fé e Significado/chamamento, ficando a Visão numa posição intermediária. Apesar disso, os resultados estão apresentados em termos de média do grupo – individualmente, os executivos podem ter respondido diferentemente do grupo.

De certo modo, os resultados mostram um desbalanceamento no perfil de virtudes praticadas pelos executivos. Em consequência, no seu processo de decisão, as organizações valorizam as predominantes. Além disso, os resultados mostraram que apenas 20% dos executivos envolvidos possuíam quatro ou mais virtudes com pontuações maiores ou iguais a 3,0 na zona de conforto (3 a 4) da escala (1 a 4).

Para responder às duas questões sobre liderança, envolvendo a amostra de 400 executivos,

os dados foram divididos em dois grupos: gama ou flexibilidade de estilos e adaptabilidade do estilo de liderança ou eficácia da liderança. O perfil dos executivos pesquisados, considerando seus estilos de liderança, foi: Estilo 1 – Diretivo 16,6%; Estilo 2 – Persuasivo 48,2%; Estilo 3 – Participativo 28,6%; e Estilo 4 – Delegativo 7,0%.

Como podemos observar, a amostra dos executivos apresenta predominantemente o estilo E2 – Persuasivo e como estilo suporte, o E3 – Participativo. Isso significa que eles tendem a trabalhar melhor com pessoas que possuem níveis médios de prontidão ou maturidade. No entanto, têm dificuldade em lidar com problemas de disciplina, grupos com baixos níveis de maturidade em suas tarefas ou pessoas com alta maturidade em relação às tarefas a elas confiadas.

Os resultados da adaptabilidade de estilo ou eficácia de liderança, envolvendo os mesmos executivos, são mostrados na Tabela 2, agrupados em quartis, cobrindo um intervalo de respostas que varia entre 0 e 36.

Como mostrado na Tabela 2, essa amostra de executivos tem predominante um nível moderado de eficácia de liderança. Apenas 5,8% deles apresentaram eficácia de liderança no intervalo de pontuação adequado, que vai de 27 a 36. Esse resultado era esperado já que, segundo estudos anteriores, as pessoas tendem a apresentar um nível moderado de maturidade em seus locais de trabalho.

A **Tabela 3** apresenta os resultados das 48 organizações envolvidas na pesquisa, no que se refere às variáveis consideradas.

Para verificar se havia correlação entre o **Índice de Liderança Virtuosa (ILV)** e a **Eficácia**

**TABELA 2** | RESUMO DA EFICÁCIA DE LIDERANÇA EM UMA AMOSTRA DE 400 EXECUTIVOS

Intervalo de pontuação (escala de pontos entre 0 e 36)			Nível de eficácia de liderança	Frequência	
				Absoluta	Relativa (%)
27	A	36	Alta	23	5,8
18	A	26	Moderada	370	92,4
9	A	17	Baixa	7	1,8
0	A	8	Muito Baixa	0	0,0

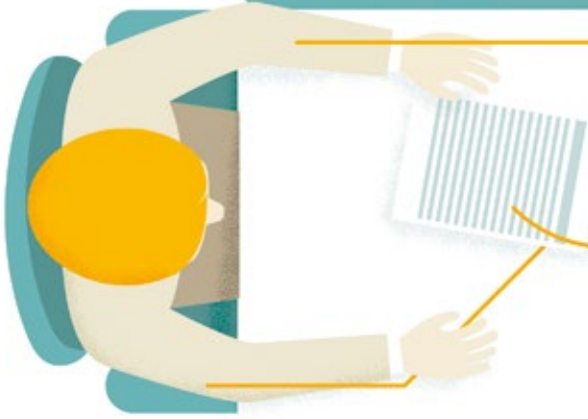
Fonte: dados da pesquisa.

**TABELA 3 | RESULTADOS: ÍNDICE DE DIFERENCIAÇÃO ORGANIZACIONAL, ÍNDICE DE LIDERANÇA VIRTUOSA E EFICÁCIA DE LIDERANÇA**

Nº	SETOR	C	R	IDO	ILV	EL
		(0 a 1)	(0 a 1)	(0 a 1)	(%)	(0 to 36)
1	Saúde O 1	0,45	0,08	0,04	50	15
	O 2	0,55	0,26	0,14	55	18
	O 3	0,65	0,24	0,16	55	19
	O 4	0,62	0,40	0,25	60	23
2	Papel/Embalagem O 5	0,63	0,45	0,28	80	27
3	Peças Metálicas O 6	0,30	0,05	0,02	50	16
4	Peças Elétricas O 7	0,45	0,65	0,29	60	20
	O 8	0,71	0,40	0,28	60	26
5	Transporte/Logística O 9	0,30	0,50	0,15	50	16
	O 10	0,56	0,66	0,37	80	23
	O 11	0,54	0,50	0,27	60	21
6	Consumo Eletrônico O 12	0,35	0,25	0,09	50	15
	O 13	0,65	0,55	0,36	80	24
	O 14	0,60	0,65	0,39	85	25
	O 15	0,65	0,65	0,42	85	27
7	Veículos O 16	0,48	0,70	0,34	70	18
8	Mídia Virgem O 17	0,49	0,22	0,11	50	15
9	TI O 18	0,63	0,62	0,39	70	28
	O 19	0,60	0,69	0,41	75	29
	O 20	0,63	0,77	0,49	87	23
	O 21	0,62	0,37	0,23	60	15
10	Serviços O 22	0,62	0,58	0,36	60	24
	O 23	0,58	0,50	0,29	50	23
	O 24	0,58	0,76	0,44	80	27
11	Distribuição Física O 25	0,54	0,62	0,33	60	25
12	Concessionárias O 26	0,59	0,37	0,22	50	19
13	Escola de Línguas O 27	0,63	0,40	0,25	50	20
14	Bancos O 28	0,61	0,52	0,32	60	23
	O 29	0,64	0,71	0,45	60	26
11	Supermercados O 30	0,56	0,40	0,22	40	15
	O 31	0,79	0,57	0,45	85	25
12	Telecomunicações O 32	0,57	0,40	0,23	60	21
	O 33	0,57	0,54	0,31	65	23
	O 34	0,61	0,40	0,24	50	22
13	Roupas O 35	0,64	0,56	0,36	70	24
	O 36	0,76	0,62	0,47	85	25
14	Sapatos O 37	0,73	0,40	0,29	70	23
	O 38	0,69	0,77	0,53	87	25
15	Gráficas O 39	0,63	0,40	0,25	50	23
	O 40	0,57	0,40	0,23	50	23
16	Linha Branca O 41	0,65	0,45	0,29	60	18
17	Software House O 42	0,58	0,59	0,34	65	24
18	Materiais de Construção O 43	0,54	0,50	0,27	50	19
19	Cadeia de Hotéis O 44	0,58	0,76	0,44	80	27
20	Material de Escritório O 45	0,71	0,80	0,57	85	28
21	Equipamento de Proteção O 46	0,70	0,26	0,18	50	15
22	Tecidos O 47	0,57	0,40	0,23	55	17
23	Lojas Departamentais O 48	0,66	0,23	0,15	50	19

O = Organização, C = Compromissos, R = Resultados, ILV = Índice de Liderança Virtuosa, EL = Eficácia de Liderança, e IDO = Índice de Diferenciação Organizacional.

FONTE: DADOS DE PESQUISA.



da Liderança (EL) foi calculado o coeficiente de correlação linear, levando em consideração o conjunto de dados envolvendo todos os participantes de cada organização (média), sendo uma variável o ILV e outra, a EL –, assim, o cálculo envolveu 48 pares. O resultado foi um coeficiente de correlação linear de + 0,71, o que sugere um nível moderado para alto de relação positiva entre as duas variáveis consideradas. Adicionalmente, utilizando as variáveis **Índice de Liderança Virtuosa (ILV)** e **Índice de Diferenciação Organizacional (IDO)**, o resultado foi um coeficiente de correlação linear de + 0,83, o que sugere uma alta relação entre as duas variáveis estudadas.

Finalmente, o coeficiente de correlação linear foi calculado considerando dados das 48 orga-

nizações, sendo **Eficácia na Liderança (EL)** uma variável e **Índice de Diferenciação Organizacional (IDO)** a outra. Mais uma vez, o resultado foi um coeficiente de correlação linear de + 0,80, o que sugere uma alta e positiva relação entre as duas variáveis consideradas. Deve-se observar que apenas 6,25% das organizações pesquisadas alcançaram a diferenciação Classe Mundial ( $IDO \geq 0,49$ ).

Este trabalho foi apresentado na E-Leader Conference, Praga/República Tcheca, 2015.

**LEO F. C. BRUNO** é professor associado da Fundação Dom Cabral e consultor, PhD em Comportamento Organizacional pela California American University/USA.

## CONCLUSÕES

O estudo mostrou que os executivos envolvidos na pesquisa possuem uma percepção desbalanceada a respeito da prática de virtudes nas organizações pesquisadas. Ou, ainda pior, que o Índice de Liderança Virtuosa, considerando as 48 organizações, é de 61% dos pontos possíveis. Há, portanto, muito espaço para melhoria, pois, em pesquisas de opinião, os resultados iguais ou maiores que 85% são considerados Classe Mundial. Por outro lado, o estudo revelou, também, que essa amostra de executivos valoriza Produtividade, Pertença e Compromisso organizacional mais do que Amor altruísta, Esperança/fé e Significado/chamamento, que são meios de influenciar pessoas a buscarem motivações dentro de si mesmas. Esses resultados podem ser explicados, em parte, pelo fato de que a maioria dos executivos entrevistados (72%) faz parte da Geração X, uma geração sobrevivente, com uma abordagem casual para lidar com autoridade, e que, por outro lado, vê a prática de virtudes ou inteligência espiritual associada à religião, o que é considerado “antiquado” pela maioria dessa geração.

De certo modo, este é o momento das organizações enfrentarem o problema. Se realmente querem ter líderes com influência responsável, centrados em pessoas, com coerência entre atitudes e ações, produtivos, que liderem processos para assegurar o progresso, precisam trabalhar duro para desenvolver o conhecimento e compreenderem e influenciarem os valores pessoais, atitudes e comportamentos de seus executivos.



Os resultados da flexibilidade nos estilos de liderança e eficácia na liderança nos levam a concluir que, no grupo avaliado, os executivos precisam ser capacitados em habilidades de liderança, pois precisam de mais flexibilidade nos estilos e, dependendo da situação, utilizarem o estilo mais apropriado. Estudos anteriores sugerem que, com um novo perfil, esse grupo de executivos poderá liderar suas organizações a melhores resultados.

Como esse estudo mostrou uma relação positiva, de média a alta, entre a prática de virtudes e a eficácia da liderança entre os executivos avaliados, bem como entre a prática de virtudes e a diferenciação organizacional (resultados), seria altamente recomendável um esforço para desenvolver a habilidade de liderança desses executivos. Deveria, também, ser feita uma análise crítica das habilidades espirituais e os recursos de cada um, para identificar significados e resolver questões existenciais, espirituais e práticas, através da demonstração de qualidades como amor, prazer, paz, paciência, gentileza, bondade, fidelidade, esperança, justiça, humildade, honestidade, coragem, perseverança e autocontrole – virtudes. Só assim, teremos líderes com uma visão mais abrangente de mundo, o que garantirá decisões mais apropriadas que assegurem uma longevidade sustentável às organizações, além de possibilitar a prática de responsabilidade social.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

AMRAM, J. *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Palo Alto, CA: Institute of Transpersonal Psychology, 2009.

BRUNO, L. Organizational differentiation: leading organizations into adding value to society. In: SAFTY, Adel et al. *Global Leadership*. Istanbul: *Commerce University Press*, 2006. p. 47-65.

FRY, L. Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In GIACALONE, R.; JURKIEWICZ, C. (Eds.). *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005.

SMITH, H. *Forgotten truth: the common vision of the world's religions*. New York: HarperOne, 1992.

WIGGLESWORTH, C. *SQ 21: the twenty-one skills of spiritual intelligence*. New York: Select Books, 2012.