

LIDERANÇA ESPIRITUAL E COMPETÊNCIAS DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

NAYELE MACINI

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

NELSON OLIVEIRA STEFANELLI

FUCAPE BUSINESS SCHOOL

Agradecimento à órgão de fomento:
À CAPES.

LIDERANÇA ESPIRITUAL E COMPETÊNCIAS DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Resumo

Ainda que estudos anteriores aleguem que exista um relacionamento entre a Liderança Espiritual e a Sustentabilidade, são poucos os que apresentam com profundidade essa conexão. Dessa maneira, neste trabalho optou-se por incluir variáveis de competências de ações para a sustentabilidade ao questionário de Liderança Espiritual. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade. Os dados foram coletados por meio de um questionário, enviado eletronicamente aos respondentes, em uma amostra por conveniência. Foram recebidas 359 respostas válidas e para a análise dos dados foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais, utilizando o SmartPLS. Das hipóteses delineadas, todas foram confirmadas. Assim, foi possível compreender que existe um relacionamento positivo entre as variáveis do estudo, e que mais estudos e práticas podem explorar melhor essas conexões.

Palavras-Chave: Competências Sustentáveis. Liderança Espiritual. Modelagem de Equações Estruturais. SmartPLS.

1. Introdução

Há um movimento, que emerge neste século, por mudanças no modelo industrial em vigência, onde hábitos humanos precisam ser modificados em decorrência da sustentabilidade e sobrevivência do planeta (FRY, 2003; FRY; EGEL, 2017; ROCKSTRÖM *et al.*, 2009; SCHARMER, 2014). As tendências de consumo predominantes atualmente, principalmente as de larga escala, não conseguem ser mantidas em longo prazo. Nesse âmbito, os negócios desempenham um papel importante, moldando o que é produzido, vendido, consumido e descartado, além da promoção de um estilo de vida materialista que é exportado para todo o mundo (RIMANOCZY, 2014).

Nessa perspectiva, a busca por soluções para um mundo mais sustentável exige um modelo capaz de auxiliar os indivíduos a atuarem a partir de níveis mais elevados de consciência, de modo a gerar um bem-estar comum e resultados mais colaborativos do que individualistas (FRY, 2003; FRY; EGEL, 2017; SCHARMER, 2014). Assim, esse paradigma encontrado nas organizações necessita de líderes que saibam as implicações de suas decisões e ações. A liderança tem como intuito motivar seus liderados, criando um propósito de um futuro desafiador, desejável, atraente e diferente ao longo prazo, e que quando está combinada com a consciência de quem são e o que fazem, uma cultura organizacional baseada em valores éticos é estabelecida (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

A teoria de Liderança Espiritual (LE) está cada vez mais reconhecida como uma maneira para medir o relacionamento entre líderes, liderados e o desempenho organizacional (HUNSAKER, 2016). Os líderes com fundamentos espirituais possuem cada vez mais ambição de conectar a sociedade e as organizações, cooperando para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado em todas as dimensões da vida (SANDRA; NANDRAM, 2020).

Dessa maneira, as organizações precisam de abordagens, ferramentas e métricas apropriadas para garantir o desempenho e a sustentabilidade da organização em longo prazo (WAHID; MUSTAMIL, 2017). Isso ocorre, pois muitas culturas organizacionais ainda possuem

valores que reforçam e recompensam o egocentrismo dos funcionários, o controle, para proteger a posição e o poder dos líderes (FRY; COHEN, 2009). Logo, é necessário que os líderes se tornem mais conscientes, atentos, tanto de suas próprias experiências, quanto de seus pensamentos, sentimentos e sensações. Essas suas visões de mundo interpretam suas realidades, e a interconexão com o bem-estar compartilhado começa a emergir, garantindo que o foco seja em um mundo melhor do que aquele que herdamos (FRY; EGEL, 2017).

A LE pode ser vista, em parte, como uma resposta ao pedido de uma liderança mais holística que ajude a integrar as quatro arenas fundamentais que definem a essência da existência humana no local de trabalho – corpo (físico), mente (pensamento lógico/racional), coração (emoções/sentimentos) e espírito (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). No entanto, ela tem sido examinada principalmente no nível conceitual, logo, ainda há um *gap* no conhecimento de sua ação nas realidades organizacionais (OH; WANG, 2020).

Portanto, a capacidade de um líder se envolver ativamente em ações responsáveis para melhorar a sustentabilidade dos sistemas socioecológicos em geral e dos produtos, processos e procedimentos em particular, é o que Ploum *et al.* (2018) alegam ser a definição trazida por De Haan (2006) sobre competências de ações para a sustentabilidade. Eles declaram que o foco dessas competências se pauta principalmente nos aspectos motivacionais e na capacidade de reconhecer oportunidades, sendo necessário incorporar a gestão estratégica na operacionalização da competência de ação.

Nesse intuito, alguns estudos alegam que há uma relação entre a LE e as ações para a sustentabilidade, como Crossman (2011), Fry e Slocum (2008), Martinez *et al.* (2017), Samul (2020), Zawawi e Wahab (2019), entre outros. No entanto, esse construto ainda carece de uma investigação mais robusta da sua relação com as competências de ações para a sustentabilidade (PLOUM *et al.*, 2018).

As pessoas precisam de algo para acreditar e em alguém, para isso, os líderes devem envolver os funcionários, de modo a realizar uma investigação apreciativa, para que as organizações se tornem mais colaborativas, inclusivas e genuinamente preocupadas com as pessoas que nela trabalham (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Dessa maneira, esse artigo tem como objetivo analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, proposto por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade, propostas por Ploum *et al.* (2018). A realidade brasileira ainda não foi contemplada nos estudos de Liderança Espiritual, sendo uma contribuição teórica deste artigo. Os dados foram coletados eletronicamente, em uma amostra por conveniência. Foram recebidas 359 respostas válidas e a análise dos dados foi realizada por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

2. Construtos e hipóteses

Dentro da dimensão da Liderança Espiritual são considerados os construtos de Vida Interior, Amor altruísta, Esperança/Fé e Propósito. A fonte da Liderança Espiritual é trazida como uma Vida Interior, que é capaz de nutrir a autoconsciência do indivíduo. Desse modo, espera-se que seja possível transcender os interesses do ego, promovendo o bem comum (FRY; EGEL, 2017; FRY; MATHERLY, 2006). A pessoa que é capaz de ser seu próprio líder pessoal possui a capacidade autoconfiante de cristalizar seu pensamento e estabelecer uma direção exata para a sua vida, se comprometendo a seguir nessa direção, com intuito de tomar as devidas decisões de ações para chegar ao objetivo de sua vida (FRY; EGEL, 2017).

Diante da expectativa de atingir tal objetivo, a esperança entra como um desejo de realização, enquanto a fé acrescenta certeza à esperança, ou seja, é uma crença firme em algo para o qual não há provas (FRY, 2003). Ao dirigir a corrida da fé, as pessoas devem correr para vencer, exercer autocontrole e sempre buscar a excelência para exceder o seu melhor (FRY, 2003; FRY, EGEL, 2017). Assim, no âmbito organizacional, a esperança/fé se pautam em acreditar firmemente que a visão, os objetivos e a missão da empresa podem ser alcançados (FRY, 2003; FRY *et al.*, 2005). Tal propósito compartilhado proporciona aos funcionários o sentimento de que a vida e o trabalho são especiais e significativos, o que influencia o desenvolvimento do sentimento de pertencimento à organização e cria uma cultura que valoriza o cuidado mútuo (ESPINOSA *et al.*, 2017).

Com isso, uma forte motivação intrínseca é estabelecida entre líderes e seguidores, facilitando a integração de indivíduos e equipes com o propósito e os valores da organização (FRY; MATHERLY; OUMET, 2010). Ao buscar ferramentas para trabalhar a vida interior, os indivíduos ingressam em um processo de desenvolvimento de uma autoimagem positiva que oferece a coragem e a autoconfiança necessárias para escolher conscientemente ações que satisfaçam as necessidades, a perseverar e a aceitar a responsabilidade pelos resultados (FRY; EGEL, 2017).

A vida interior nutre a transcendência do eu dentro do contexto de uma comunidade baseada nos valores do amor altruísta (FRY; MATHERLY, 2006). A fonte de força e conforto durante experiências de adversidade são seguidas também em religiões, que proporcionam às pessoas propósito, significado e valores altruístas. Todas essas abordagens possuem como base a assunção da dignidade de todo ser humano e de que as pessoas nunca devem ser usadas apenas como meios para um fim econômico (FRY; EGEL, 2017).

Para a teoria da Liderança Espiritual, o amor altruísta é definido como um senso de totalidade, harmonia e bem-estar produzido por meio de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros. Subjacentes a essa definição estão os valores paciência, bondade, falta de inveja, perdão, humildade, abnegação, autocontrole, confiança, lealdade e veracidade (FRY, 2003). Todas essas qualidades visam satisfazer as necessidades espirituais de um local de trabalho, que influenciam positivamente a saúde humana e o bem-estar psicológico e forma a base para o novo paradigma de Liderança Espiritual (FRY; MATHERLY, 2006; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; REAVE, 2005). Diante do exposto, se hipotetiza:

H1a. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Esperança/Fé.

H1b. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Propósito.

H1c. Há uma relação positiva entre Vida Interior e Amor Altruísta.

Ainda, como na LE, os valores são baseados no amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005), a esperança/fé são, portanto, a fonte da convicção de que a visão, o objetivo e a missão da organização serão cumpridos (FRY, 2003). A Liderança Espiritual pessoal requer esperança/fé em uma visão de serviço aos outros por meio do amor altruísta (FRY; EGEL, 2017).

A espiritualidade busca o propósito de servir aos outros, seja pela humildade, ou tendo a capacidade de se considerar um indivíduo igual aos outros, por meio do amor altruísta, no intuito de minimizar as distorções subjetivas (FRY; SLOCUM, 2008). Os líderes, ao adquirirem os valores do amor altruísta, os incorporam e os respeitam por meio de suas atitudes e ações cotidianas (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Assim, por meio das interações com os membros do grupo, ocorre um processo emergente pelo qual as percepções individuais ao longo do tempo o formam e, finalmente, geram as percepções organizacionais da Liderança Espiritual. À medida que esse processo se desenrola,

líderes e liderados da organização começam a formar modelos mentais compatíveis de esperança/fé, em um propósito de serviço aos principais *stakeholders* por meio do amor altruísta (FRY; EGEL, 2017). Ao fazer isso, os líderes criam equipes capacitadas, onde os integrantes são desafiados a perseverar, ser tenazes e buscar a excelência, fazendo o possível para alcançar metas desafiadoras por meio da esperança/fé no propósito envolvido, em seus líderes e em si mesmos. Ao participar dessas equipes, por meio do reconhecimento e da celebração, é experimentado um sentimento de pertencimento e os liderados se sentem compreendidos e apreciados (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Assim, diante do que foi supracitado, se hipotetiza: **H2. Há uma relação positiva entre Amor altruísta e Esperança/Fé.**

A Liderança Espiritual envolve motivar e inspirar os trabalhadores por meio de um propósito transcendente e uma cultura baseada em valores altruístas para produzir uma força de trabalho mais motivada, comprometida e conseqüentemente mais produtiva (FRY; MATHERLY, 2006). O amor altruísta na LE é definido como uma sensação de harmonia e bem-estar completos, produzidos por meio do cuidado, preocupação e apreciação de si e dos outros (FRY; EGEL, 2017).

Além disso, o amor altruísta também é dado incondicionalmente pela organização e é recebido por seus liderados em busca de um propósito comum que expulsa e remove os medos associados à preocupação, raiva, ciúme, egoísmo, fracasso e culpa, e proporciona um sentimento de pertencimento – a parte do bem-estar espiritual que dá a consciência de ser compreendido e apreciado (FRY; MATHERLY, 2006). Assim, se tem a seguinte hipótese: **H3. Há uma relação positiva entre Propósito e Amor altruísta.**

Ao se ter uma visão clara e convincente de onde a organização deseja estar no futuro, tanto a curto quanto em longo prazo, a consciência do Propósito motiva a mudança. Ao esclarecer a direção dessa transformação, as decisões se tornam mais coordenadas, facilitando as ações de diferentes pessoas nas organizações (FRY, 2003). Embora seja claro que o propósito desempenha um papel na orientação do futuro, energizando as pessoas e dando sentido ao trabalho, ele em si não é suficiente, sendo necessário que exista a esperança/fé nesse propósito do líder pelos subordinados (FRY; SLOCUM, 2008; JEON *et al.*, 2013).

Ao mobilizar as pessoas na compreensão da jornada e da razão pela qual elas estão agindo, o trabalho ganha sentido e o comprometimento pode ser angariado. A Esperança e a Fé podem refletir os ideais do Propósito (FRY, 2003). A filosofia e as religiões até podem fornecer uma fonte de orientação para alguns indivíduos, no entanto a maioria das pessoas olha para sua espiritualidade ou fé para desenvolver o crescimento pessoal (REAVE, 2005).

Os líderes são informados de que o propósito é crítico para a eficácia da liderança e o sucesso organizacional quando participam de programas de desenvolvimento de liderança (JEON *et al.*, 2013). Propósito e esperança/fé adicionam crença, convicção, confiança e ação para alcançar o propósito (FRY; SLOCUM, 2008), sendo a fé baseada em valores, atitudes e comportamentos que expressam certeza absoluta e confiança de que o que é desejado e esperado acontecerá (JEON *et al.*, 2013). Sendo assim, se hipotetiza: **H4. Há uma relação positiva entre Esperança/Fé e Propósito.**

A dimensão de Bem-estar espiritual é composta pelos construtos de Significado/Vocação e de Pertencimento. Para os que praticam a Liderança Espiritual, fazer o que é necessário na organização pela fé em um propósito claro e convincente, produz um senso de vocação, e conseqüentemente proporciona a sensação de fazer a diferença em seu entorno, gerando um sentimento de que a vida possui significado (FRY; COHEN, 2009; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Ao se comprometerem com um propósito de serviço às principais partes interessadas, os líderes têm um senso pessoal de chamado, fazendo a diferença na vida de outras pessoas e assegurando que sua própria vida tenha significado e propósito (FRY; EGEL, 2017; FRY; MATHERLY; OUIOMET, 2010). Assim, esses líderes também desenvolvem um senso de associação ao serem entendidos, apreciados e tratados como os principais líderes da organização a gerenciam em valores culturais e em um sistema ético baseado no amor altruístico (FRY; COHEN, 2009). Logo, seguir a linha do propósito gerando significado e vocação, traz a chave para criar uma visão e valor agregado nos níveis estratégico e individual, promovendo níveis mais altos de bem-estar. Dessa maneira, se tem a hipótese: **H5. Há uma relação positiva entre Propósito e Significado/Vocação.**

Se a afiliação é, de fato, considerada como o principal motivador do comprometimento organizacional, uma cultura de amor altruísta (onde há cuidado, preocupação e apreço pelas necessidades organizacionais e dos funcionários) atenderá às necessidades de pertencimento dos liderados, que são centrais na teoria da Liderança Espiritual (FRY; MATHERLY, 2006; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Como supracitado, o amor altruísta também é dado pela organização e, por sua vez, é recebido dos seguidores em busca de uma visão comum que expulsa e remove os medos associados à preocupação, raiva, ciúme, egoísmo, fracasso e culpa, e dá a alguém um senso de associação – a parte da sobrevivência espiritual que dá a consciência de ser compreendido e apreciado (FRY, 2003; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005).

Ao viver os valores do amor altruísta, os líderes e liderados têm um senso de pertencimento e de serem compreendidos e apreciados. As experiências combinadas de pertencimento e altruísmo formam a base para o bem-estar espiritual, que é a fonte dos resultados individuais da Liderança Espiritual, que promovem comprometimento e produtividade pessoais, saúde humana positiva, bem-estar psicológico, satisfação com a vida e uma mentalidade para a sustentabilidade (FRY; EGEL, 2017). Dessa maneira, se tem a hipótese:

H6. Há uma relação positiva entre Amor Altruísta e Pertencimento.

As pessoas que têm esperança e fé no propósito da organização e que experimentam o senso de significado/vocação e de pertencimento farão o que for preciso para se melhorar continuamente e ser mais produtivo (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). E existem diversos fatores espirituais, trazidos por Reave (2005), que se relacionam com as medidas tradicionais de sucesso de um líder, como a motivação espiritual (trabalho como um chamado), qualidades espirituais (por exemplo, integridade, honestidade, humildade) e práticas espirituais (mostrar respeito pelos outros, demonstrarem tratamento justo, expressar carinho e preocupação, ouvir responsabilmente, apreciar as contribuições e prática reflexiva).

Ao promover esses fatores em uma organização, os funcionários que têm uma sensação de bem-estar e são comprometidos, produtivos e socialmente responsáveis se esforçam para melhorar continuamente os processos organizacionais e produzir produtos e serviços de qualidade que satisfaçam os clientes-chave e outras partes interessadas que, em última análise, impulsionam a produtividade (FRY; MATHERLY; OUIOMET, 2010). Assim sendo, se tem a hipótese: **H7a. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Produtividade.**

As empresas têm melhor desempenho se enfatizarem a espiritualidade no local de trabalho por meio de valores centrados nas pessoas e de um modelo de alto compromisso de vínculo entre a empresa e seus funcionários (FRY; SLOCUM, 2008). O comprometimento organizacional vem das crenças, valores e sentimentos dos funcionários com base em uma filosofia de negócios que fornece significado ao trabalho individual, bem como uma razão para a existência de um negócio (JEON *et al.*, 2013).

As pessoas com um senso de vocação e pertencimento se tornarão leais e irão desejar permanecer em organizações que têm culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Um aspecto interessante da Liderança Espiritual é que ela é menos focada no líder e mais focada na participação de todos os membros do grupo, a fim de satisfazer as necessidades espirituais e aumentar o comprometimento e desempenho organizacional (ESPINOSA *et al.*, 2017).

A variação do compromisso organizacional é mediada pela vocação e pertencimento, e é explicada quase inteiramente por meio da importância do amor altruísta (FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005; HUNSAKER, 2014). Com isso, se tem a hipótese: **H7b. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Compromisso Organizacional.**

Se os líderes e os seus colaboradores criam um propósito compartilhado, os funcionários sentem que a vida e o trabalho são especiais e significativos, o que influencia o desenvolvimento do sentimento de pertencimento à organização e cria uma cultura que valoriza o cuidado mútuo, bem como desenvolve a satisfação com a vida (ESPINOSA *et al.*, 2017). Existe uma clara consistência entre os valores e práticas espirituais e a eficácia da liderança com valores que há muito são considerados ideais espirituais, como integridade, honestidade e humildade, que possuem uma influência positiva no sucesso da liderança. Isso sugere que a satisfação dessas necessidades espirituais no local de trabalho influencia positivamente a saúde humana e o bem-estar psicológico, e forma a base da espiritualidade no local de trabalho e da Liderança Espiritual (FRY; EGEL, 2017).

A satisfação com a vida é geralmente definida como uma avaliação global por uma pessoa de sua vida e é considerado um componente importante do bem-estar subjetivo. Pessoas que têm níveis mais altos de satisfação com a vida normalmente acham a vida que levam mais rica e de alta qualidade, incluindo níveis saudáveis de bem-estar psicológico (FLAVIN; SHUFELDT, 2016; FRY *et al.*, 2017). Se essas pessoas compreendem seu significado e vocação, há uma relação positiva com a satisfação com a vida, o que leva a seguinte hipótese: **H7c. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Satisfação com a vida.**

Valores éticos, liderança e confiança são as principais questões enfrentadas pelos executivos que tentam responder com eficácia à força emergente e em aceleração exponencial para a mudança global, social e organizacional (FRY; SLOCUM, 2008). Muitas empresas estão tentando integrar o tripé da sustentabilidade em seus planos estratégicos e investem bastante para promover sua dedicação à sustentabilidade e resolver problemas ecológicos e sociais (FRY; EGEL, 2017). A LE e a sustentabilidade trazem as noções do bem comum e social, da humildade, compaixão, chamado, significado, conexão (CROSSMAN, 2011), no entanto, a dedicação à linha do tripé da sustentabilidade costuma ser uma resposta do politicamente correto, dificultando discernir se existe um compromisso moral genuíno com o desenvolvimento sustentável ou se é uma “*greenwashing*”, na qual a desinformação é disseminada por uma organização, a fim de apresentar ao público uma imagem de ambientalmente responsável (FRY; EGEL, 2017).

Tudo isso reflete um apelo emergente aos líderes para viver suas vidas e liderar suas organizações de maneira que, além de proporcionar o sucesso econômico das organizações, explique seu impacto sobre os funcionários, a terra, a sociedade e a saúde das economias locais e globais (FRY; EGEL, 2017; RIMANOCZY, 2014). Desse modo, a seguinte hipótese é delineada:

H7d. Há uma relação positiva entre Significado/Vocação e Competências de Ação para a Sustentabilidade.

Os negócios desempenham um papel importante, moldando a forma como produzimos, vendemos, consumimos e descartamos os produtos que consumimos, sem mencionar o papel que

as corporações desempenham na promoção de um estilo de vida materialista, que é exportado para todo o mundo (RIMANOCZY, 2014). Dessa maneira, o desenvolvimento sustentável exige que as organizações operem dentro de sistemas ambientais, econômicos e sociais complexos, interconectados e dinâmicos, que exigem tomadas de decisão moral consciente e solução complexa de problemas (FRY; EGEL, 2017).

A competência de ações para a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de um líder se envolver ativamente em ações responsáveis para melhorar a sustentabilidade dos sistemas socioecológicos em geral e de produtos, processos e procedimentos em particular (DE HAAN, 2006; PLOUM *et al.*, 2018). Para isso, os líderes devem se engajar em uma jornada interior de descoberta, na qual o egoísmo humano inato se transforma ou se centra em uma profunda empatia, compaixão, compreensão de si mesmo, assim como de seus colegas, organização, comunidades, meio ambiente e como todos esses fatores se relacionam (FRY; EGEL, 2017). Assim, o líder e liderado que possuem o senso de pertencimento apresentam uma relação positiva para as competências de ação para a sustentabilidade, o que traz a seguinte hipótese: **H8a. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Competências de Ação para a Sustentabilidade.**

Ainda na linha do pertencimento, o indivíduo que se abre ao aprendizado e ao desenvolvimento, impulsionado principalmente pelo processo da Liderança Espiritual, tem maior probabilidade de cultivar uma mentalidade para a sustentabilidade, de estar mais comprometido com a organização e de obter níveis mais altos de satisfação com a vida e bem-estar psicológico (FRY; EGEL, 2017).

Isso deve ser demonstrado por meio das atitudes e comportamento desses indivíduos e produz uma sensação de pertencimento – àquela parte do bem-estar espiritual que dá a sensação de ser compreendido e apreciado (FRY; SLOCUM, 2008; FRY *et al.*, 2017). À medida que a esperança/fé alimenta o esforço para perseguir o propósito da organização de acordo com os valores, atitudes e comportamento de seus líderes, que refletem no amor altruísta, tanto os líderes quanto os liderados experimentam o chamado ao servir aos interesses das partes interessadas, bem como ao pertencimento à medida que sentem cuidado, preocupação, e apreço um pelo outro (FRY *et al.*, 2017). Tal cenário traz que o senso de pertencimento se relaciona com a satisfação com a vida dos indivíduos que ingressam no processo da LE, o que proporciona a seguinte hipótese: **H8b. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Satisfação com a vida.**

As experiências combinadas de significado/vocação e pertencimento resultam em crescimento espiritual e bem-estar, dos quais os funcionários podem obter força e aos quais dão altos níveis de comprometimento (FRY; SLOCUM, 2008). Esse compromisso organizacional refere-se às pessoas com um senso de pertencimento em algo que as tornam apegadas, leais e que as façam desejar permanecer nas organizações que têm culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY, 2003).

Ainda, o resultado do estudo de Jeon *et al.* (2013) demonstrou que o atributo espiritual e psicológico dos liderados em relação à organização e à equipe, como o relacionamento com os colegas, é mais crítico para o compromisso, produtividade e até mesmo satisfação com a vida, em vez do trabalho que o funcionário realiza na organização/equipe. A necessidade de pertencimento e de uma conexão social fornece a base para a teoria da espiritualidade no local de trabalho (FRY; SLOCUM, 2008). Desse modo, ao aumentar o senso de pertencimento dos indivíduos, com uma cultura altruísta, há uma relação positiva com o compromisso organizacional, o que leva a hipótese:

H8c. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Compromisso Organizacional.

Por fim, os funcionários que experimentam o significado/vocação e o pertencimento e estão comprometidos com o sucesso da organização, dispenderão de um esforço extra e a cooperação necessária para melhorar continuamente a produtividade e outras métricas de desempenho importantes na organização (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). A espiritualidade é uma fonte poderosa de motivação para os liderados, e se os líderes enfatizam os valores espirituais sendo capazes de despertar nos outros uma motivação latente, aumentará tanto a satisfação quanto a produtividade no trabalho, sendo as questões de lucro e produtividade também recorrentes (REAVE, 2005). Sabe-se que a comunidade empresarial tem geralmente tentado dar unidade e permanência aos valores de produtividade e lucros, porém isso tende a ceder devido ao progresso das discussões da sustentabilidade (MARTINEZ, 2019). Ainda assim, há uma relação positiva entre o pertencimento e a produtividade, o que delinea a seguinte hipótese:

H8d. Há uma relação positiva entre Pertencimento e Produtividade.

Diante do que foi supracitado este artigo tem o objetivo de compreender a Liderança Espiritual no contexto brasileiro.

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo visa analisar empiricamente a relação da escala de Liderança Espiritual, proposta por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), combinada às variáveis de Competências de Ações para a sustentabilidade, propostas por Ploum *et al.* (2018), no contexto brasileiro. Assim, este trabalho se caracteriza como descritivo, pois a descoberta de associações entre as variáveis, a descrição dos fenômenos e/ou as características ligadas à população-alvo, são objetivos deste tipo de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Cabe a este estudo, portanto, a descrição da população e suas características em termos da Liderança Espiritual, considerando suas dimensões e seus efeitos para o Brasil.

Quanto à natureza do método, esta pesquisa é quantitativa, já que as principais características metodológicas são a validação de fatos, estimativas e relacionamentos; a representatividade por meio de grandes amostras; e a análise estatística dos dados (HAIR *et al.*, 2016). Resumidamente, este tipo de pesquisa busca quantificar os dados e aplica uma análise estatística (MALHOTRA, 2012).

O primeiro passo realizado com o questionário, foi o da tradução reversa. A princípio, o questionário foi traduzido do inglês para o português, e após esta tradução, ele foi encaminhado para outro especialista, para ser traduzido do português para o inglês. O intuito é identificar se a tradução reflete exatamente o sentido original em inglês e se há necessidade de adequação semântica na língua portuguesa.

Em seguida, antes da coleta de dados ser iniciada, o questionário foi enviado aos colegas da área acadêmica que trabalham na área do conhecimento deste trabalho, aos especialistas do setor de recursos humanos de organizações e aos que se caracterizavam como potenciais respondentes, sendo líderes em organizações (FORZA, 2002). Um pré-teste foi realizado para verificar se o questionário cumpria os objetivos do estudo, a fim de evitar a inclusão de perguntas e instruções sem clareza e para gerar *feedbacks* em relação ao atendimento das perguntas ao seu objetivo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Foi solicitado aos participantes que respondessem ao questionário, em um *link online* e, que posteriormente, realizassem a análise de face e de conteúdo, gerando comentários para cada item, se necessário. Foram obtidas dezenove respostas válidas. A análise de face visa validar o conteúdo de uma medida de um construto, de modo que seja possível abranger o domínio da definição teórica do mesmo

(RUNGTUSANATHAM, 1998). A fim de quantificar a validade de face, além de consultar o painel de especialistas, há o cálculo da taxa de validade de conteúdo proposto por Lawshe (1975). Cada critério do questionário foi analisado em três categorias: (i) essencial; (ii) importante, mas não essencial; e, (iii) não importante. Quando mais de 50% dos participantes percebem o critério avaliado como essencial, a validade de conteúdo é positiva e o item é mantido no questionário. Dessa maneira, os especialistas foram unânimes nas avaliações dos critérios, sendo todos considerados essenciais e mantidos.

Ainda assim, algumas alterações foram sugeridas, sendo a maioria para que as perguntas demográficas ficassem em modo de questões fechadas, para facilitar a análise. Após essa fase, todas as considerações pertinentes foram alteradas ao questionário.

A amostra para a coleta de dados desta pesquisa utilizou o *software G*Power* 3.1.9.2 para melhor precisão na sua definição, devido ao método de análise elencado (SEM). Considerando os parâmetros, e que dos construtos, o Propósito é o que recebe o maior número de setas (3), o *G*Power* definiu como amostra mínima para o modelo o valor de 77 respondentes. Sugere-se que para obter mais consistência no modelo, deve-se trabalhar com uma amostra entre duas e três vezes maior que a indicada pelo *software*. Assim, o total previsto seria de 231 respondentes (RINGLE *et al.*, 2014).

A coleta de dados foi iniciada em 17 de fevereiro de 2020 e o término ocorreu no dia 19 de março de 2020. A amostra utilizada foi a não probabilística, podendo ocorrer um viés nesta estratégia de seleção por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2011). A estratégia utilizada foi o envio do questionário por meio digital, utilizando os contatos predominantemente do *LinkedIn* da pesquisadora, como também abordagens via *Facebook* e *WhatsApp*. Foram obtidas 453 respostas, sendo 359 consideradas como respostas válidas. O critério utilizado para considerar os respondentes como parte da amostra do estudo, foi possuir atualmente equipes sob sua responsabilidade.

Para a análise dos dados coletados, primeiramente foi utilizada a estatística descritiva para identificar o perfil da amostra. Em seguida, foi realizada a etapa do modelo de mensuração, e por fim a do modelo estrutural. O modelo de mensuração foi avaliado por meio da análise fatorial confirmatória (AFC), que é indicada quando o pesquisador conhece os fatores envolvidos no fenômeno sob investigação, tanto de resultados de pesquisas anteriores, quanto da teoria (PETT; LACKEY; SULLIVAN, 2003). Todos os itens do modelo de mensuração foram analisados como indicadores reflexivos (MACKENZIE; PODSAKOFF; JARVIS, 2005). O modelo foi estimado com o esquema de ponderação “93ator” no *software SmartPLS* v.3.2.8 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2017).

O construto Vida Interior é composto de 7 indicadores. Segundo o questionário enviado pelo autor Louis Fry, esses indicadores são reversos, ou seja, a questão é realizada de modo contrário, sendo necessário reverter a escala no momento da análise. Assim sendo, antes da avaliação do modelo de mensuração, foram seguidas as recomendações de Devellis (2017), de que para todos os indicadores reversos, seja realizado o seguinte cálculo: 6 – VALOR DO INDICADOR. O valor 6 é em decorrência de todos os construtos terem sido mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

Após a avaliação do modelo de mensuração, quando todos os critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade foram atendidos, foi realizado o teste das hipóteses pelos mínimos quadrados parciais (PLS-PM – *Partial Least Squares Path Modeling*). Esta técnica possibilita o teste de relações entre as variáveis latentes ou construtos sem a suposição de normalidade multivariada.

A modelagem de equações estruturais pelo PLS-PM também apresenta as seguintes vantagens: (i) o tamanho requerido da amostra é menor do que amostras baseadas em covariâncias, tais como LISREL ou AMOS (HAIR *et al.*, 2016); e (ii) amplia o poder de explicação e a eficiência estatística em comparação às outras técnicas multivariadas (HAIR *et al.*, 2005a, 2005b).

4. Resultados e Discussão

A amostra deste trabalho foi de 359 respondentes. Para maiores informações em relação aos dados sociodemográficos, os autores podem disponibilizar. A faixa etária predominante foi de 30 a 39 anos, com 44% de participação. O gênero que se destacou foi o masculino, com 68% de representatividade, e o nível de escolaridade dos respondentes ficou em 65% com Pós-graduação completa. Da área de formação, Ciências Humanas representou 40% dos respondentes.

No que tange ao respondente e a empresa em que trabalha, 37% possuem mais de 8 anos de empresa, e 24% estão entre 1 a 3 anos. Dentre os setores de atuação das empresas, foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), sendo 20% dos respondentes correspondentes à categoria de Outras Atividades de Serviço, 14% da Indústria de Transformação, e 12% da Educação. Já dos cargos ocupados pelos respondentes, 20% correspondem à Diretor, 19% à Gerente e 18% Coordenador.

Em relação às questões de liderança, 44% dos respondentes possuem de 1 a 7 colaboradores nos quais supervisionam. No que se refere ao tempo que está na posição de liderança, 31% estão há mais de 8 anos, enquanto 29% estão entre 1 a 3 anos. No que corresponde ao porte da empresa, 43% trabalham em locais com mais de 499 colaboradores.

Posteriormente, na etapa da Avaliação do Modelo de Mensuração, foram realizadas três rodadas. Optou-se por não excluir os indicadores que apresentaram problemas de validade convergente ou discriminante de uma única vez, e em cada rodada, foram seguidas as recomendações de Bido e Silva (2019), no intuito de manter o máximo de indicadores do modelo a fim de não prejudicar a sua validade de conteúdo. Todas as tabelas com as cargas cruzadas obtidas em cada rodada podem ser solicitadas aos autores.

A rodada 1 foi realizada com todos os construtos e seus indicadores originais. Os resultados levaram a uma segunda rodada, na qual foram excluídos os indicadores VIDA_INT_1_REV, VIDA_INT_5_REV, COMPR_ORGAN_2, SATISF_1 e COMP_SUST_2, que foram os que apresentaram as cargas fatoriais mais baixas.

Após a rodada 2, procedeu-se a uma terceira rodada, na qual excluíram-se os indicadores VIDA_INT_2_REV e SIG_VOC_1. O indicador VIDA_INT_2_REV apresentou carga fatorial de 0,5 e a sua exclusão deverá elevar o valor da VME de VIDA INTERIOR. A carga fatorial do indicador SIG_VOC_1 foi de 0,635, a mais baixa entre os quatro indicadores de SIGNIFICADO/VOCAÇÃO e a sua exclusão deverá eliminar o problema de altas cargas cruzadas com os indicadores ESPER_2, ESPER_4, PROP_1 e PROP_4. Os resultados são apresentados na sequência.

Rodada 3

Validade Convergente: Nesta última rodada, observa-se que não há problemas de cargas fatoriais baixas. Observa-se também que todos os valores da VME são superiores a 0,5, com exceção da VL VIDA INTERIOR – 0,483 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). No entanto, optou-se por não excluir mais nenhum indicador de VIDA INTERIOR, uma vez que a

VME está próxima de 0,5 e todos os demais indicadores do modelo estão adequados. Adicionalmente, buscou-se manter os indicadores originais do construto.

Validade Discriminante: Os resultados desta rodada revelam que não há problemas de cargas cruzadas e todos os valores da são maiores que os valores fora da diagonal. Logo, o modelo apresentou validade discriminante no nível dos indicadores e das variáveis latentes (HAIR *et al.*, 2016).

Confiabilidade: Todos os valores de confiabilidade composta e alfa de *Cronbach* (Tabela 3) estão adequados (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Com a exclusão de VIDA_INT_REV_2, o valor do alfa de *Cronbach* de VIDA INTERIOR caiu de 0,654 para 0,648. Isto ocorre porque o alfa de *Cronbach* é sensível ao número de variáveis do construto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Diante dos resultados obtidos nesta rodada, o modelo de mensuração foi considerado adequado, pois atenderam aos critérios de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Na próxima seção, são apresentados os resultados do modelo estrutural.

Tabela 1. Matriz de correlações entre as variáveis latentes - Rodada 3

Variáveis Latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 VIDA_INTERIOR	0,697									
2 AMOR ALTRUISTA	0,133	0,828								
3 ESPERANÇA/FÉ	0,212	0,594	0,843							
4 PROPÓSITO	0,232	0,633	0,817	0,859						
5 SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	0,223	0,475	0,751	0,777	0,839					
6 PERTENCIMENTO	0,157	0,815	0,609	0,648	0,542	0,860				
7 PRODUTIVIDADE	0,231	0,496	0,448	0,492	0,451	0,500	0,778			
8 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,153	0,761	0,733	0,751	0,654	0,740	0,466	0,832		
9 SATISF_VIDA	0,165	0,485	0,519	0,576	0,574	0,557	0,467	0,574	0,797	
10 COMPET_SUSTENTAB	0,181	0,456	0,620	0,664	0,606	0,436	0,403	0,545	0,442	0,753
Variância Média Extraída (AVE)	0,486	0,685	0,711	0,738	0,704	0,739	0,606	0,693	0,636	0,567
Confiabilidade Composta	0,788	0,916	0,881	0,918	0,877	0,919	0,860	0,900	0,874	0,887
Alfa de Cronbach	0,648	0,885	0,796	0,881	0,791	0,882	0,784	0,852	0,808	0,854

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Os valores na diagonal da matriz são a raiz quadrada da variância média extraída (VME). Como esses valores são maiores que as correlações (valores fora da diagonal), há validade discriminante entre os construtos (HAIR *et al.*, 2016). Nota 2: Todos os construtos foram mensurados com escalas de 5 pontos (1 a 5).

Avaliação do Modelo Estrutural: Nesta etapa, o modelo estrutural é avaliado e os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Resultados do Modelo Estrutural

Relação Estrutural	Hipótese	Coefficiente estrutural	Erro padrão	valor-t	valor-p	f ²	R ²	R ² ajustado
VIDA_INTERIOR -> ESPERANÇA/FÉ	H1a (+)	0,135	0,047	2,849	0,004	0,028	37,10%	36,70%
AMOR ALTRUISTA -> ESPERANÇA/FÉ	H2 (+)	0,576	0,051	11,238	0,000	0,518	-	-
VIDA_INTERIOR -> AMOR ALTRUISTA	H1c (+)	0,133	0,055	2,414	0,016	-	1,80%	-
VIDA_INTERIOR -> PROPÓSITO	H1b (+)	0,060	0,030	2,001	0,045	0,012	-	-
AMOR ALTRUISTA -> PROPÓSITO	H3 (+)	0,225	0,046	4,835	0,000	0,111	70,50%	70,30%
ESPERANÇA/FÉ -> PROPÓSITO	H4 (+)	0,672	0,046	14,712	0,000	0,964	-	-
PROPÓSITO -> SIGNIFICADO/VOCAÇÃO	H5 (+)	0,778	0,027	28,693	0,000	-	60,50%	-
AMOR ALTRUISTA -> PERTENCIMENTO	H6 (+)	0,815	0,025	32,436	0,000	-	66,40%	-
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> PRODUTIVIDADE	H7a (+)	0,255	0,062	4,142	0,000	0,065	29,60%	-
PERTENCIMENTO -> PRODUTIVIDADE	H8d (+)	0,361	0,061	5,931	0,000	0,131	-	-
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	H7b (+)	0,356	0,053	6,770	0,000	0,247	63,80%	63,60%
PERTENCIMENTO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	H8c (+)	0,548	0,051	10,699	0,000	0,585	-	-
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> SATISF_VIDA	H7c (+)	0,386	0,057	6,824	0,000	0,180	41,50%	41,20%
PERTENCIMENTO -> SATISF_VIDA	H8b (+)	0,347	0,057	6,076	0,000	0,146	-	-
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPET_SUSTENTAB	H7d (+)	0,521	0,048	10,869	0,000	0,307	37,50%	37,20%
PERTENCIMENTO -> COMPET_SUSTENTAB	H8a (+)	0,146	0,062	2,371	0,018	0,024	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

Nota 1: Valores-t e valores-p foram estimados por bootstrap com 5.000 reamostragens. Nota 2: Valores de referência para o tamanho do efeito (f²): 0,02 = pequeno; 0,15 = médio; e 0,35 = grande (COHEN, 1988; HAIR *et al.*, 2016). Nota 3: Os valores do VIF estão abaixo de 1,60. Logo, não há problemas de multicolinearidade.

É possível observar na Tabela 2 que todas as hipóteses foram confirmadas. Uma das contribuições desse trabalho está no construto de Vida Interior, pois as questões enviadas pelo autor Louis Fry em 2018, se diferem das utilizadas nos trabalhos de Fry *et al.* (2016), Jeon *et al.* (2013) e Wahid e Mustamil (2017). Ainda assim, pelas hipóteses terem sido confirmadas, demonstra que as questões revisadas por Louis Fry apresentaram resultados positivos.

A Tabela 2 apresenta também os valores dos coeficientes de determinação de *Pearson*: R^2 e R^2 ajustado. Eles avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Nas relações em que a variável endógena (ou dependente) é explicada por duas ou mais variáveis exógenas (ou independentes), deve-se analisar também o tamanho do efeito f^2 (indicador de *Cohen*). Ele avalia o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Calculou-se também a contribuição de cada variável independente para explicar a variação da variável dependente ou endógena ($\Delta R^2 = \beta * r$), obtendo-se os resultados da Tabela 3.

Tabela 3. Contribuição das Variáveis Independentes

Relação Estrutural	Coefficiente estrutural	correlação r	Varição no R^2 ajustado
VIDA_INTERIOR -> ESPERANÇA/FÉ	0,135	0,212	2,86%
AMOR ALTRUISTA -> ESPERANÇA/FÉ	0,576	0,594	34,21%
VIDA_INTERIOR -> PROPÓSITO	0,06	0,232	1,39%
AMOR ALTRUISTA -> PROPÓSITO	0,225	0,633	14,24%
ESPERANÇA/FÉ -> PROPÓSITO	0,672	0,817	54,90%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> PRODUTIVIDADE	0,255	0,451	11,50%
PERTENCIMENTO -> PRODUTIVIDADE	0,361	0,500	18,05%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,356	0,654	23,28%
PERTENCIMENTO -> COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	0,548	0,740	40,55%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> SATISF_VIDA	0,386	0,574	22,16%
PERTENCIMENTO -> SATISF_VIDA	0,347	0,557	19,33%
SIGNIFICADO/VOCAÇÃO -> COMPET_SUSTENTAB	0,521	0,606	31,57%
PERTENCIMENTO -> COMPET_SUSTENTAB	0,146	0,436	6,37%

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: $R^2 = 2\%$ = pequeno; $R^2 = 13\%$ = médio; $R^2 = 26\%$ = grande (COHEN, 1988).

Com base na Tabela 3, observa-se que a variação de ESPERANÇA/FÉ é melhor explicada por AMOR ALTRUISTA (34,21%); PROPÓSITO é melhor explicada por ESPERANÇA/FÉ (54,90%); a variação de PRODUTIVIDADE é melhor explicada por PERTENCIMENTO (18,05%); a variação de COMPROMISSO ORGANIZACIONAL é melhor explicada por PERTENCIMENTO (40,55%); a variação de SATISFAÇÃO_VIDA é melhor explicada por SIGNIFICADO/VOCAÇÃO (22,16%) (H7c) e a variação de COMPET_SUSTENT é melhor explicada por SIGNIFICADO/VOCAÇÃO (31,57%) (H8b).

Nota-se que o construto de Vida Interior, apesar de ter suas hipóteses confirmadas, pouco contribuiu para explicar a variação no modelo, já que seus coeficientes estruturais são baixos, bem como os tamanhos do efeito (f^2). Isso pode ser explicado pelo fato de a Vida Interior ser algo particular para cada indivíduo, incluindo diferentes práticas para buscar a autoconsciência (FRY; EGEL, 2017; FRY; KRIGER, 2009).

No construto de Esperança/fé, a relação apresentada na H2 é a que melhor explica a variação da relação estrutural. Como as interações de grupo ocorrem em um processo de percepções individuais ao longo do tempo, e isso proporciona a criação de modelos mentais de esperança/fé no propósito da organização, todos os indivíduos podem demonstrar em suas atitudes e ações cotidianas que o amor altruísta e seus valores, pode ser o caminho para

minimizar as distorções subjetivas que podem acontecer (FRY; EGEL, 2017; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Dessa maneira, ainda que o caminho para o amor altruísta perpassa as práticas da vida interior, no âmbito da Liderança Espiritual, o construto de amor altruísta demonstra estar explicando melhor a Esperança/fé.

Em relação ao Propósito, observa-se que ele em si não é suficiente, sendo necessário a existência da Esperança/fé do líder pelos subordinados (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; JEON *et al.*, 2013). Assim, ao se ter uma fé baseada em valores, atitudes e comportamentos que expressam confiança no propósito, espera-se que a liderança tenha eficácia e o sucesso organizacional ocorra, o que explica que o construto de Propósito é mais bem explicado pela Esperança/fé (H4).

No âmbito da Dimensão de Ações para a Sustentabilidade, nota-se que os funcionários que experimentam o pertencimento e estão comprometidos com o sucesso da organização, dispenderão de um esforço extra e a cooperação necessária para melhorar continuamente a produtividade e outras métricas de desempenho importantes na organização (FRY, 2003; FRY; SLOCUM, 2008; FRY; VITUCCI; CEDILLO, 2005). Logo, o construto de Produtividade é mais bem explicado pelo de Pertencimento (H8d). Esse construto de Pertencimento também explica melhor o de Compromisso Organizacional (H8c). As experiências combinadas ao pertencimento resultam em altos níveis de comprometimento, principalmente nas organizações que possuem culturas baseadas nos valores do amor altruísta (FRY, 2003; JEON *et al.*, 2013). As necessidades de pertencimento e de conexão social fornecem a base para a Liderança Espiritual no local de trabalho (FRY; SLOCUM, 2008).

No que tange ao construto de Significado/Vocação, ele melhor explica tanto a Satisfação com a Vida (H7c) quanto as Competências de Ação para a Sustentabilidade (H7d). Ao se ter um propósito compartilhado, os funcionários sentem que a vida e o trabalho são significativos, e que eles possuem vocação para o que fazem, criando uma cultura que valoriza o sentimento da satisfação com a vida (ESPINOSA *et al.*, 2017). E ainda, ao promover as noções do bem comum e social, da humildade, da compaixão e do significado (CROSSMAN, 2011), as Competências de Ação para a Sustentabilidade são o reflexo do apelo emergente que os líderes vêm enfrentando para promover a sustentabilidade integrativa em seus planos estratégicos (FRY; EGEL, 2017; FRY; SLOCUM, 2008). Por fim, a figura do Modelo Estrutural utilizado neste trabalho poderá ser solicitada e em seguida as considerações finais são descritas.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi analisar empiricamente a relação, no contexto brasileiro, do questionário de Liderança Espiritual, proposto por Fry (2003) e Fry, Vitucci e Cedillo (2005), e das variáveis de Competências de Ações para a Sustentabilidade, propostas por Ploum *et al.* (2018). O questionário enviado obteve 359 respostas. As hipóteses delineadas foram todas confirmadas.

Como contribuição teórica, este trabalho traz ao contexto brasileiro a pesquisa sobre Liderança Espiritual e agrega as questões de Competências de Ações para a Sustentabilidade ao questionário. A integração da Liderança Espiritual e da Sustentabilidade já havia sido abordada em estudos como de Afsar, Badir e Kiani (2016), Crossman (2011), Fry e Slocum (2008), Samul (2020) e Wahid e Mustamil (2017), no entanto, ainda não havia sido feita essa conexão e inserção ao questionário de Liderança Espiritual. Além disso, este estudo mostra que essa relação entre sustentabilidade e espiritualidade precisa de mais robustez.

Como contribuição prática, este estudo demonstrou pelas relações confirmadas nas hipóteses, que para atingir a Liderança Espiritual, é possível utilizar treinamentos como um intermediário para a conexão da espiritualidade com a sustentabilidade, o que pode promover uma consciência indivíduo-mundo maior, contribuindo para modificar a gestão da cultura organizacional. Além disso, demonstra aos líderes que a Liderança Espiritual pode ser um caminho para atingir as competências de ações para a sustentabilidade, pelas hipóteses combinando as temáticas terem sido confirmadas.

Por fim, ao se ter uma amostra por conveniência como uma limitação do estudo, os futuros estudos podem ser realizados para abranger um maior nível nacional de respondentes. As análises também podem ser feitas por setores organizacionais, porte da organização, a fim de fazer distintas comparações.

Referências

- AFSAR, B.; BADIR, Y.; KIANI, U. S. Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. **Journal of Environmental Psychology**, Amsterdam, v. 45, p. 79-88, 2016.
- BIDO, D. S.; SILVA, D. SMARTPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum, 1998. p. 195-236.
- CHURCHILL, G. A.; BROWN, T. J.; SUTER, T. A. **Pesquisa básica de marketing**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- COHEN, D. J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Erlbaum, 1988.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CROSSMAN, J. Environmental and spiritual leadership: tracing the synergies from an organizational perspective. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 103, n. 4, p. 553-565, 2011.
- DE HAAN, G. The BLK “21” programme in Germany: a “Gestaltungskompetenz”-based model for education for sustainable development. **Environmental Education Research**, London, v. 1, p. 19-32, 2006.
- DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- ESPINOSA, J. C.; CONTRERAS, F.; ESGUERRA, G. A.; FIERRO, I. Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry em trabajadores colombianos y ecuatorianos. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, v. 20, n. 1, p. 177-189, 2017.
- FLAVIN, P.; SHUFELDT, G. Labor union membership and life satisfaction in the United States. **Labor Studies Journal**, Thousand Oaks, v. 41, n. 2, p. 171-184, 2016.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, St. Petersburg, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FRY, L.; KRIGER, M. Toward a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 62, n. 11, p. 1667-1696, 2009.
- FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.
- FRY, L. W.; COHEN, M. P. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 84, n. 2, p. 265-278, 2009.

- FRY, L. W.; EGEL, E. Spiritual leadership: embedding sustainability in the triple bottom line. **Graziadio Business Review**, Los Angeles, v. 20, n. 3, p. 1-28, 2017.
- FRY, L. W.; LATHAM, J. R.; CLINEBELL, S. K.; KRAHNKE, K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 14, n. 1, p. 22-47, 2017.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L. **Spiritual leadership and organizational performance: an exploratory study**. Presented at the 2006 Academy of Management meeting, Atlanta, Georgia, 2006.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L.; OUIMET, J. R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. **Journal of Management, Spirituality and Religion**, London, v. 7, n. 4, p. 283-314, 2010.
- FRY, L. W.; SLOCUM, J. W., JR. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 37, n. 1, p. 86-96, 2008.
- FRY, L. W.; VITUCCI, S.; CEDILLO, M. Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 835-862, 2005.
- FRY, L. W.; LATHAM, S. K.; CLINEBELL, S. K.; KRAHNKE, K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 14, n. 1, p. 22-47, 2016.
- HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Delhi: Pearson, 2005b.
- HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2016.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, Bingley, v. 20, p. 277-219, 2009.
- HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 13, n. 3, p. 206-225, 2016.
- HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership in South Korea: a multi-sample analysis of the brokerage sector. **Life Science Journal**, Amsterdam, v. 11, n. 7, p. 84-88, 2014.
- JEON, K. S.; PASSMORE, D. L.; LEE, C.; HUNSAKER, W. Spiritual leadership: a validation study in a Korean context. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 10, n. 4, p. 342-357, 2013.
- LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, Hoboken, v. 28, n. 4, p. 563-75, 1975.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JARVIS, C. B. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **The Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 90, n. 4, p. 710-730, 2005.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARTINEZ, F. On the role of faith in sustainability management: a conceptual model and research agenda. **Journal of Business Ethics**, Cham, v. 155, n. 3, p. 787-807, 2019.
- OH, J.; WANG, J. Spiritual leadership: current status and agenda for future research and practice. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 17, n. 3, p. 223-248, 2020.
- PETT, M. A.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. J. **Making sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research**. Thousand Oaks: Sages, 2003.

- PLOUM, L.; BLOK, V.; LANS, T.; OMTA, O. Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. **Organization & Environment**, London, v. 31, n. 2, p. 113-132, 2018.
- REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 655-687, 2005.
- RIMANOCZY, I. A matter of being developing sustainability-minded leaders. **Journal of Management for Global Sustainability**, Quezon City, v. 2, n. 1, p. 95-122, 2014.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural equation modeling with the smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. "SmartPLS 3." **Boenningstedt: SmartPLSGmbH**. 2017. Disponível em: <http://www.smartpls.com>. Acesso em: 18 fev. 2018.
- ROCKSTRÖM, J.; STEFFEN, W.; NOONE, K.; PERSSON, Å.; CHAPIN III, F. S.; LAMBIN, E. F.; LENTON, T. M.; SCHEFFER, M.; FOLKE, C.; SCHELLNHUBER, H. J.; NYKVIST, B.; WIT, C. A.; HUGHES, T.; VAN DER LEEUW, S.; RODHE, H.; SÖRLIN, S.; SNYDER, P. K.; COSTANZA, R.; SVEDIN, U.; FALKENMARK, M.; KARLBERG, L.; CORELL, R. W.; FABRY, V. J.; HANSEN, J.; WALKER, B.; LIVERMAN, D.; RICHARDSON, K.; CRUTZEN, P.; FOLEY, J. A. A safe operating space for humanity. **Nature**, Basingstoke, v. 461, n. 7263, p. 472-475, 2009.
- RUNGTUSANATHAM, M. J. Let's not overlook content validity. **Decision Line**, Atlanta, v. 29, p. 10-13, 1998.
- SAMUL, J. Spiritual leadership: meaning in the sustainable workplace. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2020.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5th ed. Harlow: Pearson, 2009.
- SANDRA, D.; NANDRAM, S. Driving organizational entrainment through spiritual leadership. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, London, v. 17, n. 4, p. 316-332, 2020.
- SCHARMER, O. **Liderar a partir do futuro que emerge: a evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o eco-cêntrico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- WAHID, N. K. A.; MUSTAMIL, N. M. Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: the potentials of spiritual well-being through spiritual leadership. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 263-280, 2017.
- ZAWAWI, N. F. M.; WAHAB, S. A. Organizational sustainability: a redefinition? **Journal of Strategy and Management**, Bingley, v. 12, n. 3, p. 397-408, 2019.