

Arménio Rego <sup>1</sup> Miguel Pina e Cunha <sup>2</sup> Stewart Clegg <sup>3</sup>

### RESUMO

Mostramos como as forças do carácter e as virtudes ajudam os líderes globais a ser mais eficazes e a contribuir para o desempenho positivo das organizações e das pessoas com as quais interagem. Usamos o quadro de análise de Peterson e Seligman (2004), abarcando vinte e quatro forças do carácter, que se agrupam em seis virtudes nucleares (sabedoria/discernimento, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência). O texto inspira-se na tese de Ghoshal e Moran (2005), segundo a qual as teorias da gestão devem ser correctas e boas – ou seja, assentes em fundamentos teóricos e empíricos apropriados e obedecendo a critérios éticos e justos. É nosso objectivo sugerir que líderes globais virtuosos podem contribuir para fomentar o desempenho organizacional e criar um mundo mais justo e sustentável para os humanos.

**Palavras-chave:** liderança global; virtudes; forças do carácter; virtuosidade; desempenho organizacional positivo

### ABSTRACT

We show how virtues and character strengths help global leaders to be more effective and promote the positive performance of organizations and people with whom they interact. We use the framework proposed by Peterson and Seligman (2004), which embraces twenty four character strengths grouped in six core virtues (wisdom and knowledge, courage, justice, humanity, temperance, and transcendence). The article is inspired by the idea Ghoshal and Moran (2005), who argued that management theories must be both right and good. We suggest that virtuous global leaders may promote positive organizational performance and contribute to build a more fair and sustainable world.

**Keywords:** global leadership; virtues; character strengths; virtuousness; positive organizational performance

<sup>1</sup> Professor da Universidade de Aveiro, Portugal. E-mail: armenio.rego@ua.pt

<sup>2</sup> Professor da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal. E-mail: mpc@fe.unl.pt

<sup>3</sup> Professor da University of Technology, Sydney, e Director do Centre for Management and Organization Studies Research. Professor visitante na EM-Lyon, na Universidade Nova de Lisboa, e na Copenhagen Business School. E-mail: s.clegg@uts.edu.au

## INTRODUÇÃO

As virtudes e a virtuosidade organizacional estiveram ausentes da literatura sobre gestão e comportamento organizacional durante as últimas décadas. Na academia e nas empresas, o tema tem sido desprezado ou negligenciado. A crise internacional que entretanto assomou, assim como os escândalos empresariais de grande envergadura (que estiveram na base de graves prejuízos para as comunidades, as empresas e os trabalhadores e suas famílias), representaram uma espécie de rebote para a necessidade de atender aos valores sustentadores de uma sociedade mais justa e económica, social e ambientalmente mais desenvolvida. As empresas globais, empregando milhões de pessoas e interagindo com numerosos parceiros em todo o mundo (incluindo outras empresas, governos e instituições transnacionais), detêm amplo poder de influência – pelo que as suas acções podem contribuir para a construção da sociedade com as referidas características.

Dada a relevância estratégica dos líderes globais para essas empresas (Caligiuri & Tarique, 2009; Morrison, 2000), o modo como estes as governam e gerem é, pois, fundamental para que o mencionado designio seja prosseguido. Deles se espera que construam “boas empresas” (Csikszentmihalyi, 2003) e contribuam para a construção de um mundo melhor (George, 2003, 2009; Kaku, 2007). Diversos investigadores (e.g., Beechler & Javidan, 2007; Gregersen, Morrison, & Black, 1998; Moran & Riesenberger, 1994) têm sugerido que a eficácia destes líderes requer competências e características específicas (e.g., sensibilidade à diversidade cultural, mentalidade global, capacidade de construir e desenvolver redes organizacionais

e sociais de âmbito global). Algumas taxonomias (e.g., Brownell, 2006; Conner, 2000; Gregersen et al., 1998) incorporam, explicitamente, forças do carácter e virtudes (e.g., integridade, carácter, coragem). Por exemplo, Brownell (2006) considerou o carácter (“um sentido inato de justiça, honestidade, respeito pelos outros e humildade”; p. 321) como uma competência distintiva essencial para a eficácia dos líderes globais e para o desenvolvimento de outras competências distintivas. Outras taxonomias não mencionam explicitamente essas virtudes, mas torna-se claro que as mesmas são necessárias para sustentar e desenvolver competências relevantes. Por exemplo, o espírito aberto, a busca pelo saber e a inteligência social/emocional são cruciais para compreender e respeitar as diferenças culturais. A vitalidade é necessária para manter o vigor em longas e numerosas viagens, lidar com a exposição massiva a informação, e trabalhar longas horas em condições adversas. A prudência é crucial para lidar com hábitos culturalmente estranhos. A integridade e a coragem são necessárias para tomar decisões em contextos onde a corrupção e o desrespeito pela dignidade humana proliferam.

É nosso objectivo mostrar como as forças do carácter e as virtudes ajudam os líderes a serem mais eficazes e a contribuir para o desempenho positivo das organizações e das pessoas com as quais interagem. Usaremos o quadro de análise de Peterson e Seligman (2004), abarcando vinte e quatro forças do carácter, que se agrupam em seis virtudes nucleares (Quadro 1). As virtudes são “características nucleares valorizadas pelos filósofos morais e os pensadores religiosos: sabedoria/discernimento, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência” (Peterson & Seligman, 2004, p. 13). As forças do carácter são

as vias distintivas através das quais as virtudes se manifestam. Por exemplo, a virtude da coragem manifesta-se através de forças como a integridade, a persistência, a bravura e a vitalidade. O capítulo inspira-se na tese de Ghoshal e Moran (2005), segundo a qual as teorias da gestão devem ser correctas e boas – ou seja, assentes em fundamentos teóricos e empíricos apropriados e obedecendo a critérios éticos e justos.

deres globais. Por motivos clarificadores, debruçar-nos-emos, separadamente, sobre cada uma das virtudes – embora algumas combinações de virtudes sejam exploradas sempre que tal for pertinente. A secção final integra argumentos e sugere a necessidade de os líderes globais combinarem diferentes forças e virtudes para que possam realmente contribuir para níveis superiores de desempenho positivo – aos níveis individual, organizacional e social.

**Quadro 1**

Virtudes e forças do carácter  
(Peterson & Seligman, 2004)

<b>Virtudes</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Forças do carácter</b>
<b>Sabedoria/ discernimento e conhecimento</b>	Forças cognitivas que facilitam e promove, a aquisição e o uso de conhecimento.	Criatividade, curiosidade, abertura de espírito, amor pela aprendizagem, perspectiva/discernimento.
<b>Coragem</b>	Forças emocionais que envolvem o exercício da vontade para prosseguir objectivos apesar dos obstáculos e dificuldades.	Valentia, persistência, integridade/honestidade, vitalidade.
<b>Justiça</b>	Forças cívicas que sustentam uma vida saudável em comunidade/equipa.	Cidadania, justiça, liderança.
<b>Humanidade</b>	Forças interpessoais que envolvem o zelo pelos outros e a solidariedade.	Afeição, benevolência, inteligência social.
<b>Temperança</b>	Forças que protegem contra os excessos.	Compaixão/perdão, humildade/modéstia, prudência, auto-regulação
<b>Transcendência</b>	Forças que estabelecem a conexão do indivíduo com o universo mais amplo e proporcionam significado para a vida.	Apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, humor, espiritualidade

O capítulo está organizado do seguinte modo. Na próxima secção, discutiremos o contexto global paradoxal em que os líderes globais actuam e clarificaremos o conceito de líderes globais. Depois, exploraremos a relevância das forças humanas e das virtudes para a eficácia e o desempenho positivo dos lí-

**O MUNDO COMPLEXO E HETEROGÉNEO EM QUE OS LÍDERES GLOBAIS ACTUAM**

O mundo globalizado actual é complexo e heterogéneo, dos pontos de vista económico, social, político e cultural. São diferentes as línguas, as preferências dos

consumidores, as condições competitivas, os quadros económicos, as relações laborais, os valores culturais, o sistema legislativo, e as regulações e actuações governamentais/políticas (Bingham, Black & Felin, 2000; Black, 2006). Por conseguinte, as empresas globais/internacionais necessitam de reconhecer essa diversidade, tomá-la como uma fonte de oportunidades e desafios, e procurar consistência estratégica entre as operações levadas a cabo em diferentes contextos e países (Paul, 2000). Para esse efeito, são necessários líderes globais que expandam internacionalmente os negócios, concebam estratégias globais, lidem eficazmente com um conjunto complexo e diversificado de stakeholders, identifiquem oportunidades de negócio à escala global, motivem pessoas geograficamente dispersas, e facilitem o desenvolvimento de uma rede complexa de indivíduos, equipas e organizações provenientes de diferentes sistemas sociais, políticos, económicos e culturais (Bartlett & Ghoshal, 1992; Beechler & Javidan, 2007; Caligiuri, 2006; Caligiuri & Tarique, 2009).

O desempenho destes líderes é crucial para a vantagem competitiva das empresas (Caligiuri & Tarique, 2009; Mendenhall, Jensen, Black, & Gregersen, 2003), sendo a sua tarefa quase hercúlea (Osland, Bird, Mendenhall, & Osland, 2006). Requer-se-lhes que sejam capazes de (a) compreender os negócios à escala global, (b) lidar com elevados níveis de ambiguidade, complexidade e diversidade, (c) trabalhar de perto e eficazmente com pessoas de outras regiões culturais do mundo, (d) construir relacionamentos de confiança sustentáveis com indivíduos, grupos e organizações em diferentes países para assegurar que a empresa alcance as suas ambições globais e (e) equilibrar estrategicamente os focos global e local (Caligiuri, 2006; Hitt, Javidan

& Steers, 2007). É nossa tese que as respectivas virtudes e forças de carácter podem ajudá-los a tornarem-se mais eficazes perante esses desafios e a gerarem desempenhos individuais, organizacionais e sociais mais positivos.

Antes de prosseguir, importa clarificar o que entendemos por líderes globais: profissionais de alto nível (tais como executivos, vice-presidentes, directores e gestores), com responsabilidades de integração global (Caligiuri & Tarique, 2009, p. 336). Levam a cabo dez tipos de actividades típicas (Caligiuri, 2006; Caligiuri & Tarique, 2009): (1) trabalham com colegas de outros países; (2) interagem com clientes internos de outros países; (3) interagem com clientes externos de outros países; (4) no trabalho, podem necessitar de falar uma língua que não a materna; (5) supervisionam empregados de diferentes nacionalidades; (6) desenvolvem um plano estratégico de base mundial para a sua unidade; (7) gerem um orçamento de base mundial para a sua unidade; (8) negociam noutros países ou com pessoas de outros países; (9) gerem fornecedores estrangeiros; (10) gerem riscos, numa base mundial, para a sua unidade. Um exemplo típico de um líder global é o de alguém que vive habitualmente em São Paulo, interage regularmente com clientes e parceiros de negócio na Europa, na Ásia e em outros países da América Latina, e viaja regularmente para esses e outros destinos para interagir com parceiros de várias origens.

Acrescente-se que o conceito de líder global não deve ser confundido com o de gestor expatriado. Ainda que alguma sobreposição entre as actividades de ambos os papéis possa ser identificada, e que algumas competências sejam comuns a ambos, as duas funções não coincidem neces-

sariamente (Caligiuri, 2006; Mendenhall, 2006; Suutari, 2002). Um líder global não é necessariamente um expatriado. Por exemplo, o CEO brasileiro de uma multinacional brasileira sediada no Brasil pode ser considerado um líder global.

Muitas das suas actividades requerem sabedoria cultural, mentalidade global e conhecimentos de negócios internacionais, mesmo que não trabalhe fora do seu país (Caligiuri, 2006; Otazo, 1999). Ademais, um gestor expatriado pode não ser um líder global. Por exemplo, um gestor português expatriado em Angola, gerindo a filial local de uma multinacional portuguesa, que interage sobretudo com entidades e parceiros locais, não pode ser considerado um líder global.

## **COMO AS FORÇAS DO CARÁCTER E AS VIRTUDES AFECTAM O DESEMPENHO POSITIVO DOS LÍDERES GLOBAIS**

Seguidamente, mostraremos como cada virtude ajuda os líderes globais a serem mais eficazes e a promoverem um desempenho organizacional mais positivo. Cada virtude será abordada separadamente, embora as relações entre elas sejam discutidas sempre que necessário. Na parte final do capítulo, estabeleceremos pontes mais específicas entre as diversas virtudes e discutiremos como a combinação entre elas é crucial. Ou seja, mostraremos que algumas forças do carácter, quando desacompanhadas de outras forças, podem ser perversas para o desempenho dos líderes globais.

Uma nota de precaução é, desde já, necessária. Para ilustrarmos os nos-

sos argumentos, recorreremos a alguns exemplos de líderes globais cujas acções surgem descritas na literatura. Salientamos que tais ilustrações não pretendem significar que esses líderes são forçosamente virtuosos. Pretendemos apenas sublinhar que algumas virtudes por eles denotadas podem surtir efeitos positivos. O facto de um líder ser corajoso em determinado tipo de decisões não implica que seja possuidor de outras virtudes igualmente necessárias para que possa ser denominado virtuoso. Na parte final do capítulo, discutiremos esta matéria com mais detalhe.

Aqui, apenas pretendemos salientar que é necessário interpretar com cautela a demonstração de virtudes – sob pena de se romancear a liderança global e cair em argumentos inconsistentes. Por exemplo, as diversas virtudes dos líderes da Toyota (e.g., Stewart & Raman, 2007; Takeuchi, Osono, & Shimizu, 2008) não impediram os problemas de segurança e reputação que a empresa enfrentou em Janeiro de 2010. Mas esse facto não retira valia às virtudes demonstradas pelos líderes da empresa em determinados momentos e em determinadas matérias. Aliás, a interpretação da actuação dos líderes da empresa levanta questões interessantes: terá a actuação dos líderes sido movida pela coragem de fazer crescer a empresa, ou terá o desejo de crescimento constituído um sinal de intemperança? Do mesmo modo, os exemplos de carência de virtudes que aqui apresentaremos não pretendem significar que tais líderes são desprovidos dessas e doutras virtudes. Pretendem apenas sugerir que, em determinada matéria, a ausência de virtudes pertinentes suscitou efeitos perversos.

## Sabedoria/discernimento e conhecimento.

A virtude da sabedoria/discernimento e do conhecimento expressa-se através de cinco forças: criatividade (que abarca a originalidade e o engenho), curiosidade (interesse; gosto pela novidade; abertura à experiência), abertura de espírito (julgamento e espírito crítico), amor pela aprendizagem e perspectiva/discernimento. Estas forças, frequentemente operadas de modo combinado, são cruciais para a liderança dos líderes globais. Black e seus colaboradores (Black, 2006; Black, Morrison, & Gregersen, 1999; Gregersen et al., 1998) referiram-se à curiosidade inquisitiva como o combustível do pensamento global (Black, 2006, p. 183). Morrison (2000) também argumentou que uma genuína curiosidade inquisitiva fomenta a aprendizagem, sendo essencial para manter viva a sabedoria, o carácter e o discernimento. Sem ela, o líder global não será capaz de compreender os mercados “glocais” nem de estabelecer os relacionamentos necessários para gerir globalmente.

Se considerarmos a sabedoria/perspectiva como o produto do conhecimento e da experiência (Peterson & Seligman, 2004), em combinação com uma leitura apurada das forças e fraquezas próprias, Carlos Ghosn, CEO da Nissan, pode ser apresentado como exemplo ilustrativo. Nascido no Brasil, com nacionalidade francesa, criado no Líbano, tendo trabalhado em França, no Brasil e nos EUA, e desde 1999 no Japão, Ghosn é conhecido como uma espécie de “salvador” da Nissan (Millikin & Fu, 2005). Abraçou as diferenças entre si e os seus interlocutores japoneses como uma fonte de desenvolvimento pessoal e um promotor das suas capacidades de competência global. Pronunciou-se do seguinte modo acerca da cultura japonesa: “Não tentei

aprender muito sobre o Japão antes de vir, pois não desejava aqui chegar com muitas ideias pré-concebidas. Pretendia descobrir o Japão estando no Japão com japoneses” (Millikin & Fu, 2005, p. 121).

A curiosidade foi o recurso de que careceram os executivos americanos da UPS quando a empresa ingressou no mercado germânico na década de 1980 (Black, 2006). Para promoverem a notoriedade da marca e divulgarem o teor global da mesma, os gestores locais pintaram os camiões com um globo multicolorido e bandeiras. Todavia, os executivos americanos da empresa, denotando ausência de curiosidade pelo mercado alemão, contrariaram a decisão, alegando que a mesma não se conformava ao padrão universal da marca. O exemplo ilustra como a curiosidade (assim como outras virtudes e forças do carácter) não é apenas relevante para quem viaja ou actua no estrangeiro, mas também para os gestores que, trabalhando nos seus próprios países, necessitam de compreender as idiosincrasias dos contextos onde outros líderes actuem.

Os exemplos expostos ajudam a compreender como a sabedoria/discernimento e o conhecimento ajudam os líderes globais a desenvolver o seu capital intelectual e psicológico (Beechler & Javidan, 2007). Líderes globais dotados desta virtude tenderão a ser culturalmente mais sensíveis, a apreciar a diversidade e a aprenderem as idiosincrasias culturais de colegas, clientes, empregados, fornecedores e autoridades de outros contextos culturais. Denotarão maior capacidade para construir e manter redes organizacionais globais, e serão alvo de maior respeitabilidade entre os seus interlocutores espalhados pelo mundo – assim liderando, interagindo, negociando e

construindo parcerias de modo mais eficaz. Serão mais capazes de identificar os estilos de liderança mais apropriados em diferentes contextos (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, & House, 2006; Morrison, 2000), e desenvolverão competências de negócios ao nível organizacional e global (Mendenhall, 2006; Osland et al., 2006). Desse modo, desenvolverão a sua perspectiva global, integrando diversas bases de conhecimento (Gupta & Govindarajan, 2002), e desenvolvendo melhores planos de negócios que tomem em conta matérias de natureza local e global. Quando trabalham no estrangeiro, denotarão melhor ajustamento sociocultural, assim desenvolvendo melhores relacionamentos sociais, sendo mais eficazes e sofrendo menos riscos de repatriação prematura (Lee, 2007; Lee & Liu, 2006). Serão, também, mais criativos quando lidam com oportunidades e problemas inéditos e complexos.

### Quadro 2

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da sabedoria/discernimento e conhecimento estão mais capacitados para adoptar

#### Aprendizagem, compreensão e interacções positivas

- Aprender, compreender e aproveitar o potencial existente no mercado global e nas complexidades do “mosaico” cultural, económico e social.
- Desenvolver conhecimentos especializados em negócios e organizações globais.
- Desenvolver planos estratégicos que considerem e integrem aspectos globais e locais.
- Desenvolver interacções positivas com grande diversidade de stakeholders.

### Coragem

A virtude da coragem expressa-se através de quatro principais forças de carácter: valentia, persistência (envolvendo perse-

verança e diligência), integridade (autenticidade; honestidade) e vitalidade (entusiasmo; vigor; energia). Releva para qualquer líder (Carey, Patsalos-Fox & Useem, 2009), mas a complexidade e a ambiguidade associada aos negócios globais torna-a especialmente relevante para líderes globais (Bird & Osland, 2004; Gregersen et al., 1998; McCall & Hollenbeck, 2002; Mendenhall, 2006; Osland et al., 2006; Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997; Treasurer, 2009). É plausível que os escândalos empresariais ocorridos nos últimos anos, com consequências globais, tivessem sido evitados ou pelo menos atenuados se os líderes tivessem actuado de modo honesto, autêntico e corajoso (George, 2003, 2009). Morrison (2001, p. 65) afirmou:

“A integridade é a base do carácter, sendo essencial para a liderança global sustentável (...). Embora todos os gestores inevitavelmente enfrentem questões éticas, os líderes globais confrontam-se com elas regularmente. Devido à frequência e intensidade dos desafios éticos que enfrentam, os líderes globais necessitam de um conjunto singular de competências, de modo a manter a integridade pessoal e a edificar um conjunto consistente de valores para a organização global”.

Um exemplo de demonstração de qualidades de valentia, persistência e vitalidade é o de Anne Mulcahy. Contrariando os cépticos e os críticos que duvidavam da sua capacidade para reerguer a Xerox, começou

por visitar empregados em todo mundo, “vivendo em aviões”, e decidiu transmitir directamente as verdades mais desconfortáveis, incluindo o fecho de unidades ou os despedimentos (Caminiti, 2005; Collins, 2009; George, 2009). Com vigor, não fruiu de qualquer fim-de-semana durante dois anos e recusou seguir os conselheiros que lhe sugeriram o recurso à declaração de falência da empresa. Em 2006, os lucros da empresa acabariam por exceder 1 bilhão de dólares. Em 2008, Mulcahy foi considerada CEO do ano pela revista *Chief Executive*.

A coragem é crucial para diversas actividades e desafios dos líderes globais. Ajuda-os a manterem determinação e integridade quando é necessário tomar medidas (e.g., encerramento de uma fábrica num região pobre de um país em desenvolvimento) que envolvam questões políticas, laborais ou relativas a ONG em outros países, assim evitando que os problemas se agravem à escala global (Carey et al., 2009). Impele-os a actuarem de modo consistente com as palavras, assim criando a confiança necessária para estimular relações de trabalho fluidas e colaborativas com indivíduos, equipas e organizações provenientes de diferentes sistemas económicos, legais, políticos, sociais e culturais (Beechler & Javidan, 2007). Os líderes corajosos e honestos são mais capazes de desenvolverem a confiança dos seus subordinados e persuadi-los a aceitarem desafios internacionais difíceis e desafiantes. A coragem é também crucial para lidar com atitudes xenófobas em países em que a empresa opera (Kets de Vries, 2001).

Coragem foi o que faltou (pelo menos numa fase inicial) a Robert Eckert, da Mattel Toys, quando a empresa se viu compelida, em 2007, a recolher milhões de brinquedos contendo excesso de chumbo (George, 2009). Eckert reagiu

culpando os fabricantes chineses, esquecendo que, estando o nome da empresa nos brinquedos, a Mattel deveria ter-se certificado de que os produtos cumpriam os padrões de segurança necessários. A reacção de Eckert e o seu testemunho perante o Congresso dos EUA resultou em protestos públicos contra os fabricantes chineses. Uma vaga de xenofobia emergiu, e o proprietário de uma empresa fornecedora suicidou-se. Contudo, algumas semanas após, assistindo à quebra de reputação da empresa, o vice-presidente viu-se compelido a pedir desculpas ao ministro chinês por ter lançado as culpas sobre a China. Os efeitos perversos da escassa coragem são transversais a todas as empresas, mas são ampliados quando os líderes globais negligenciam as implicações políticas e culturais das acções das suas empresas.

Quando as notícias se disseminam com celeridade ao nível global, e um erro cometido num país pode danificar a reputação mundial da empresa, a coragem é necessária para ser transparente com os stakeholders, assumir responsabilidade pelos erros e disponibilizar dados desconfortáveis acerca das acções da empresa e, eventualmente, recolher produtos (Bennis, Goleman, & O’Toole, 2008; George, 2009). É igualmente necessária para lidar com dilemas éticos, os quais são avolumados quando a empresa opera em vários países. É especialmente relevante em contextos onde a corrupção alastra e os direitos humanos são desrespeitados (Morrison, 2000, 2001). Tal como Bill George (2003) sugeriu, há situações em que as empresas devem perder negócios para manterem intacta a boa reputação. A coragem é igualmente crucial para definir objectivos e estratégias ambiciosos e para prosseguir-los com persistência, vitalidade e valentia. Ao



nível individual, é necessária para viajar regularmente para diferentes zonas com distintos fusos horários, para lidar com montantes volumosos de informação, para trabalhar longas horas e para lidar com o stresse emocional experimentado quando se vive longe da família durante missões internacionais.

### Quadro 3

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da coragem estão mais capacitados para adoptar

tégia tangíveis, clarificar valores e catalisar mudanças estratégicas e culturais foram consideradas competências de grande relevância por Mendenhall e seus colaboradores (Mendenhall, 2006; Mendenhall & Osland, 2002; Osland et al., 2006). Os líderes, especialmente os caracterizados pelas forças da prudência, da vitalidade e do amor pela aprendizagem, podem enfrentar esses desafios mais eficazmente. São mais capazes (a) de ajustar os seus comportamentos de influência às idiossincrasias económicas, sociais e culturais dos seus interlocutores (Javidan et al., 2006), e (b) de adop-

#### Tomada de decisões difíceis e enfrentamento dos problemas/dificuldades com honestidade e energia

- Manter a integridade quando problemas éticos e de direitos humanos necessitam de ser enfrentados ou resolvidos em diferentes contextos económicos, sociais, culturais e políticos.
- Enfrentar com vigor as viagens frequentes, o trabalho em diferentes fusos horários, e a actuação em condições económicas, sociais, culturais e políticas adversas.
- Assumir erros e preservar a reputação da empresa à escala global.
- Definir objectivos e estratégias ambiciosos, e energizar os stakeholders à escala global para a sua prossecução.

### Justiça

A virtude da justiça é expressa através de três forças principais: liderança, cidadania e justiça. Argumentar que a liderança é uma força importante para os líderes globais é tautológico. Todavia, se considerarmos a complexidade das suas responsabilidades, a amplitude de stakeholders com os quais têm de lidar e de influenciar, a necessidade de coordenarem redes de trabalho fluidas e cooperativas em várias partes do mundo e de promoverem a confiança e a celeridade da decisão no seio de uma rede global (Beechler & Javidan, 2007), torna-se claro que esta qualidade assume grande relevância. Articular uma visão e uma estra-

tar esforços de liderança integrativos que permitam que essas diferentes abordagens sejam consistentes com a estratégia global da organização.

A força da cidadania (envolvendo responsabilidade social, lealdade e espírito de equipa) torna os líderes globais mais capazes de edificarem organizações socialmente responsáveis e sustentáveis, que sejam mais sensíveis aos impactos que produzem nas comunidades e no ambiente, mais receptivas aos padrões e normas de certificação em responsabilidade social (e.g., SA 8000), e melhores seguidoras de políticas e estratégias que não prejudiquem o planeta e a humanidade. Manifestações desta

força podem ser encontradas, por exemplo, nos líderes que infundem as suas práticas e a sua filosofia organizacional com o conceito japonês de kyosei (Boardman & Kato, 2003). Ryuzaburo Kaku (1997, p. 55), definiu o kyosei como sendo o “espírito de cooperação, no qual os indivíduos e as organizações vivem e trabalham conjuntamente para o bem comum. As empresas que praticam o kyosei estabelecem relações harmoniosas com os seus clientes, fornecedores, concorrentes, governos e ambiente natural”.

Pode presumir-se que foi a força da cidadania que nutriu a iniciativa The Caux Round Table ([www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)), quando um grupo de executivos japoneses, europeus e norte-americanos desenvolveram um conjunto de princípios de comportamento empresarial assentes em dois ideais éticos: kyosei e dignidade humana (Boardman & Kato, 2003; Waddock & Smith, 2000). Os dois principais desígnios da iniciativa foram a melhoria das relações sociais e comerciais entre as nações, e a redução das ameaças sociais e económicas à paz e estabilidade mundiais. Também as iniciativas Global Compact (<http://www.unglobalcompact.org/>), Equator Principles (<http://www.equator-principles.com/>) e World Business Council on Sustainable Development (<http://www.wbcsd.org>) parece representarem iniciativas de genuína cidadania. Ainda que estes tipos de propósitos possam ser perfilhados por todos os líderes, com consequências positivas para o bem-comum, o impacto dos líderes globais e das organizações globais é mais intenso e amplo, não apenas directamente (nas próprias organizações), mas também indirectamente através de todas as entidades com as quais as organizações globais têm relações sociais, económicas ou políticas. A cidadania também influencia posi-

tivamente a capacidade dos líderes globais em desenvolver outras pessoas, promover o espírito de equipa, lidar construtivamente com o conflito, construir parcerias em todo o mundo, e liderar e participar em equipas multiculturais – todas estas competências sendo cruciais para a eficácia dos líderes globais (Conner, 2002, Osland et al., 2002; Mendenhall, 2006).

Podemos também supor com razoabilidade que, através do exemplo e da aprendizagem social resultante das práticas que adoptam, os líderes globais com forte sentido de justiça se comportam mais justamente e promovem a justiça nas suas organizações, daí advindo consequências positivas para as atitudes e os comportamentos dos empregados (Viswesvaran & Ones, 2002) ao longo de toda a cadeia mundial. Kim e Mauborgne (1996) verificaram que a justiça procedimental promove a adesão dos gestores de topo das subsidiárias às orientações estratégicas da empresa, e impele-os a adoptarem comportamentos extra-papel que beneficiam a organização. Praticando a justiça, os líderes globais ficam mais aptos a criar laços entre indivíduos e organizações geograficamente dispersos, e a promover a cooperação entre os membros da rede global.

A prática da justiça pode também gerar consequências positivas sobre os clientes (Clark, Adjei & Yancey, 2009; George, 2003) e os fornecedores (Hornibrook, Fearne, & Lazzarin, 2009). Pode igualmente promover práticas de responsabilidade social em toda a cadeia de abastecimento global (Boyd, Spekman, Kamauff, & Werhane, 2009; Griffith, Harvey & Lusch, 2006), estimular a cooperação no seio das alianças estratégicas (Luo, 2008) e decrescer os comportamentos oportunistas nas

joint-ventures internacionais (Luo, 2007). Os líderes globais com forte sentido de justiça podem também impelir as suas empresas a manterem-se afastadas de países deficitários em respeito pelos direitos humanos, recusar o recurso a mão-de-obra infantil ou barata em países do Terceiro Mundo, e respeitar as minorias nos locais onde as mesmas são discriminadas (Bragues, 2006). Também são porventura mais aptos a compreender os diferentes padrões de justiça (e.g., equidade, necessidade, igualdade) vigentes em diferentes contextos culturais, ajustando as decisões e as políticas de modo consonante (Greenberg, 2001; Morris & Leung, 2001; Murphy-Berman, Berman, Singh, Pachauri, & Kumar, 1984).

#### Quadro 4

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da justiça estão mais capacitados para adoptar

cial (inteligência pessoal, emocional e social). Tanto a afeição como a bondade são cruciais para a eficácia dos líderes (Barbutto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Fry, 2003; George, 2003; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008). Há razões para supor que também são cruciais para diversas acções dos líderes globais, incluindo a sua capacidade para edificar e desenvolver a mentoria (George, 2003; Ragins, & Cotton, 1999). Através dela, um líder expatriado pode desenvolver as competências dos empregados locais, assim como fomentar o desenvolvimento de equipas locais fortes. Desse modo, pode contribuir para “localizar” a força de trabalho, diminuir os custos de expatriação e motivar os empregados locais (Law, Wong & Wang, 2004; Mezias & Scandura, 2005; Selmer, 2004). Ambas as forças podem igualmente permitir-lhe o desenvolvimento de relações de mentoria com impatriados (Harvey & Novicevic, 2004) e/ou com indivíduos que estão prestes a partir para missões internacionais (Jassawalla, Asgary, & Sashittal, 2006), facilitando-lhes os ajustamentos psicológico e sociocultural e ajudando-os a serem mais eficazes.

#### **Liderança respeitadora e capacidade para promover a confiança, a cooperação e a dignidade humana**

- Adoptar uma abordagem de liderança respeitadora, e promover a confiança e relacionamentos de trabalho fluidos e cooperativos entre os diversos stakeholders no seio da rede global.
- Construir a “boa vontade” de um amplo leque de stakeholders.
- Adoptar esforços de liderança integrativos e actuar para que as diferentes abordagens em distintos contextos funcionem de modo consistente com a estratégia organizacional global.
- Adoptar, implementar e facilitar uma estratégia de gestão responsável e sustentável (“pessoas, planeta, proveitos/lucros”), assim contribuindo para o bem comum.
- Promover a dignidade humana.

#### **Humanidade**

A virtude da humanidade manifesta-se através da afeição, da bondade (generosidade; cuidado; zelo; compaixão; amor altruístico; delicadeza) e da inteligência so-

A afeição e a bondade podem também ajudar um líder global a desenvolver relações de confiança com empregados em todos os locais onde a empresa global opera. Bill George (2003), antigo CEO da Medtronic, afirmou que, através da “lideran-

ça pelo coração”, um líder é mais capaz de estabelecer relações próximas com colegas, assim construindo uma equipa coesa, na qual a sabedoria e o conhecimento colectivos acerca dos negócios são superiores aos do próprio líder. A construção desses laços é especialmente exigente para líderes que trabalham no seio de equipas culturalmente diversas e/ou cujos membros operam em diferentes locais. A “liderança com o coração” é também importante para zelar pelos clientes e tornar o mundo um melhor lugar para viver. Daniel Vasella, da Novartis, decidiu facultar Gleeve gratuitamente a quem tivesse baixos rendimentos. Roy Vagelos, da Merck, decidiu facultar gratuitamente Mectizan a todas as pessoas afectadas pela cegueira dos rios. A liderança baseada em princípios de Vagelos permitiu salvar muitas vidas e trouxe enormes vantagens para o capital de reputação e os proveitos da empresa. (Glynn & Jamerson, 2006). A sua humanidade foi apoiada por outras forças como a valentia (para lidar com as resistências de outras pessoas e os riscos subjacentes à decisão), a integridade, a humildade e a prudência. Não é possível afirmar peremptoriamente que estes líderes são intrínseca ou virtuosamente “humanos” – mas pode considerar-se que os actos virtuosos referidos favoreceram o desempenho organizacional positivo.

A inteligência social tem sido apontada como preditora da eficácia da liderança (Goleman, 1998; Hopkins, & Bilimoria, 2008; Riggio & Reichard, 2008; Wong, & Law, 2002) e uma competência relevante para a eficácia dos líderes globais (Alon, & Higgins, 2005; Brownell, 2006; McCall & Hollenbeck, 2002). Um líder global dotado de inteligência social denota genuíno interesse e preocupação com os outros – algo

fundamental para (a) escutar os empregados, clientes, fornecedores, parceiros e outros stakeholders oriundos de diferentes contextos, (b) compreender diferentes pontos de vista e (c) interpretar emoções e sinais comunicacionais verbais e não-verbais em diferentes culturas. Como consequência, (Alon, & Higgins, 2005; Black et al., 1999; Goleman, 1998; Morrison, 2000; Riggio & Reichard, 2008), fica mais capacitado para:

- mais facilmente compreender mercados locais, clientes, competidores e governos;
- ultrapassar barreiras comunicacionais que separam culturas e locais geograficamente distanciados;
- compreender o tom emocional presente em equipas multiculturais e canalizar essas emoções de modo eficaz para a prossecução dos objectivos;
- compreender e gerir as emoções dos outros, assim sendo mais eficaz na influência, na persuasão, na gestão do conflito e na negociação em diferentes contextos;
- manter controlo emocional perante situações desconhecidas em contextos culturais idiossincráticos;
- compreender em que contextos deve ou não expressar publicamente emoções, e
- identificar e facultar mentoria a futuros líderes.

#### Quadro 5

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da humanidade estão mais capacitados para adoptar

### **Promoção de relacionamentos de confiança e cooperativos, zelo pelos outros e fomento do desenvolvimento da comunidade**

- Construir espírito de equipa e cooperação ao longo da cadeia global.
- Promover o desenvolvimento da comunidade.
- Implementar acções de mentoria (junto de expatriados, impatriados e autóctones).
- Zelar pelos interesses dos clientes e tornar o mundo um melhor lugar para trabalhar.
- Estabelecer empatia, escutar e ultrapassar as barreiras comunicacionais culturais.
- Gerir os conflitos e negociar de modo construtivo.

### **Temperança**

A virtude da temperança refere-se à capacidade para evitar os excessos e para se auto-controlar em termos de “apetites” e impulsos. Manifesta-se através de quatro principais forças: compaixão/perdão, humildade/modéstia, prudência e auto-regulação. Pode ser crucial para o desempenho organizacional positivo dos líderes globais. Os líderes com forte compaixão/perdão (Bright, 2006) são mais capazes de dirimir construtivamente conflitos, de promover a cooperação e a justiça – assim desenvolvendo melhores relacionamentos, gerindo conflitos e negociando de modo mais eficaz com empregados, colegas, clientes, fornecedores e outros stakeholders espalhados pelo mundo. São mais tolerantes perante equívocos e mal-entendidos resultantes de diferenças e conflitos culturais, assim desenvolvendo interacções e redes globais mais positivas, e adaptando-se melhor aos contextos em que vêm a exercer missões internacionais. Considerando os efeitos positivos desta força no bem-estar físico e psicológico (Cameron & Caza, 2002), a compaixão/perdão pode também aumentar a vitalidade dos líderes globais e ajudá-los a lidarem mais eficazmente com os desafios e adversidades inerentes ao seu papel. Através de efeitos contagiantes, os líderes com este atributo podem também promover a compaixão/perdão no seio

das empresas com as quais interagem, assim facilitando a emergência de efeitos positivos amortecedores e amplificadores numa ampla cadeia de organizações (Bright, 2006; Cameron & Caza, 2002; Cameron, Bright & Caza, 2004; Grant, 2008).

A humildade pode também exercer impacto positivo na acção dos líderes globais. Vera e Rodriguez-Lopez (2004) assinalaram diversos atributos dos líderes humildes que são indubitavelmente relevantes para a liderança global. Por exemplo, a abertura a novos paradigmas é crucial para compreender diferentes contextos sociais, económicos, políticos e culturais, e para adoptar novas abordagens perante mercados, pessoas e entidades caracterizados pela diversidade. Reconhecendo a suas próprias limitações e erros, e tentando corrigi-los, os líderes globais humildes são mais capazes de enfrentar diferentes contextos com interesse e respeito, e de aprender com erros culturais. A procura de conselhos é crucial para penetrar em novos mercados e interagir com diversos empregados, clientes, fornecedores e autoridades. A propensão para promover o desenvolvimento de outros pode ser essencial para aumentar o capital humano nos países em desenvolvimento e deste modo reduzir as necessidades e os custos de expatriação. A partilha de honras e reconhecimento com os empregados é fundamental para ser aceite e respei-

tado em contextos diferentes. Através do seu exemplo, os líderes humildes podem promover a humildade organizacional e, indirectamente, a vantagem competitiva – pois a humildade é um recurso valioso, raro, insubstituível e difícil de imitar (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p. 397). A humildade pode promover a aprendizagem organizacional, a orientação para a prestação de serviços superiores e a resiliência organizacional.

Ao contrário, uma fraca auto-regulação pode conduzir os líderes globais a decisões intemperadas com consequências perversas ao nível global. Comportamentos intemperados, descontrolados, sumptuosos, extravagantes ou excessivamente narcísicos (Kellerman, 2004; Vera & Lopez-Rodriguez, 2004) podem destruir o empenhamento dos empregados à escala global, especialmente daqueles a quem foram requeridos sacrifícios para benefício da empresa. O vício da intemperança pode também conduzir a (a) práticas contabilísticas fraudulentas destinadas a esconder procedimentos desonestos e a alimentar objectivos narcísicos, (b) aquisições sumptuosas mas ineficazes e (c) problemas legais com impacto negativo na reputação e no desempenho da empresa.

A auto-regulação é fundamental (a) para evitar o deslumbramento com as luzes da ribalta mediática, (b) resistir a decisões megalómanas, (c) tomar decisões que respeitem os interesses e direitos de comunidades pobres nos países em desenvolvimento, (d) respeitar parceiros com frágil poder em países desfavorecidos, (e) evitar “vícios” quando se trabalha em culturas remotas onde os direitos humanos são desrespeitados e (f) evitar hábitos de consumo que podem parecer extravagantes e desrespeitosos em países/comunidades pobres.

Anne Mulcahy, da Xerox, demonstrou a virtude da temperança. Nunca lhe ocorrera tornar-se líder da empresa e manteve-se distanciada das luzes da ribalta mediática (Collins, 2009). Assumiu as suas fracas competências na área financeira e, com humildade, pediu ajuda a especialistas de modo a melhorá-las (George, 2009). Lou Gerstner (IBM) também revelou idêntica qualidade. Contrariamente a Carly Fiorina, da HP, que alimentou a sua imagem mediática como “CEO celebridade” (Collins, 2009; Malone, 2007), manteve-se afastado das luzes da ribalta (“nunca permitindo que o falatório prevalecesse sobre os resultados”; Collins, 2009, p. 165). Com grande disciplina pessoal, mais preocupado em fazer do que em prometer, recuperou a IBM. Este padrão comportamental é consistente com a “liderança de nível cinco”, uma expressão usada por Jim Collins (2001) para descrever líderes bem sucedidos que combinam grande humildade com intensos profissionalismo e perseverança. A assunção pelo CEO do estatuto de celebridade parece com efeito potenciar a diminuição do sentimento do dever de prestação de contas e, nesse sentido, da humildade (Ranft et al., 2007).

Daniel Keough (2008), antigo CEO da Coca-Cola, sugeriu que a temperança é crítica para os líderes: “Todos gostamos de reconhecimentos, mas é necessário cuidado para não nos deixarmos seduzir pelo nosso culto da celebridade nem passarmos a fronteira do comportamento ético” (p. 74). Se a intemperança (i.e., a arrogância, o narcisismo, o egoísmo) produzem consequências catastróficas para os líderes “domésticos”, as suas organizações e a sociedade (Kellerman, 2004), o impacto é ainda maior quando é necessário lidar com operações à escala global e envolvendo questões transculturais complexas. Num mundo sem

fronteiras, a intemperança dos líderes globais numa parte do planeta pode suscitar um efeito dominó em todo o mundo, danificando a reputação da empresa e o seu valor de mercado. Ao contrário, a temperança, especialmente em tempos de crise (Powley & Taylor, 2006), pode ter um extraordinário valor simbólico que congrega esforços e energias dos vários stakeholders operando em diferentes contextos culturais.

### Quadro 6

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da temperança estão mais capacitados para adoptar

(Sanders III, Hopkins, & Geroy, 2003, p. 21). A liderança espiritual refere-se à capacidade dos líderes para motivarem e inspirarem os colaboradores mediante a articulação de uma visão transcendente e uma cultura empresarial baseada em valores altruísticos (Fry, 2008; Fry & Slocum, 2007). Presume-se que exerce impacto positivo sobre o desempenho, o bem-estar e o florescimento dos próprios líderes, dos seguidores e das organizações (Fry, 2008; Fry, & Matherly, 2007; Fry & Slocum, 2008; Fry, Vitucci & Cedillo, 2005).

Naturalmente, estas qualidades dos líderes são relevantes para qualquer tipo de

#### **Tomada de decisões de modo sábio e prudente, aprendizagem com os erros e adopção de uma abordagem de liderança de nível 5**

- Reconhecer as limitações próprias, aprender com os erros e adoptar práticas de liderança que combinam humildade e perseverança.
- Adoptar decisões prudentes e preservar a reputação da empresa.
- Solicitar conselho/ajuda, de modo a ser mais capaz de penetrar em novos mercados e interagir positivamente com diversos stakeholders.
- Promover a humildade organizacional – um recurso valioso, raro, insubstituível e difícil de imitar.
- Evitar o deslumbramento com as “luzes da ribalta”.

### Transcendência

São cinco as forças insertas nesta virtude nuclear: apreciação da beleza e da excelência (abarcado a reverência, a admiração e a exaltação), gratidão, esperança (optimismo; orientação para o futuro), jovialidade e espiritualidade (religiosidade; fé; propósito). O protótipo desta categoria é a espiritualidade, referindo-se esta às crenças e práticas fundadas na convicção de que existe uma dimensão transcendente (i.e., não física) da vida. A evidência teórica e empírica sugere que esta força mobiliza os indivíduos para a realização transcendental e a procura de significado na vida

organização. Todavia, a visão transcendental e a cultura virtuosa são especialmente frutuosas para lubrificar os fluxos internacionais de aprendizagem organizacional e congregar esforços e iniciativas desenvolvidos em diversos locais e contextos económicos, sociais, políticos e culturais. Num contexto de elevada complexidade, ambiguidade e incerteza, os líderes com qualidades de transcendência são mais capazes de desenvolver laços que permitem integrar esforços e energias de pessoas e equipas diversas, operando em locais geograficamente dispersos. Se uma visão virtuosa e uma cultura positiva servem para clarificar a direcção da mudança, simplificar cente-

nas ou milhares de decisões mais detalhadas, e coordenar rápida e eficientemente as ações de pessoas diversificadas (Fry, 2003) – por maioria de razão, servirão para simplificar e integrar as decisões diárias e coordenar as ações de diversas pessoas e entidades operando à escala global. As visões e ações virtuosas emergentes nas organizações globais disseminam-se através de uma ampla rede de parceiros/organizações à escala global. Deste modo, a edificação de organizações que façam do planeta um melhor lugar para trabalhar e viver torna-se um desígnio mais plausível.

Um líder global que aprecia a espiritualidade é também mais capaz de compreender a religiosidade de empregados operando em locais específicos onde as práticas religiosas têm um poderoso impacto na vida quotidiana. Otazo (1999) faculta o exemplo de Joaquim, um colombiano gerindo a filial malaia de uma empresa japonesa, que, reconhecendo a importância atribuída pelos malaios à Haj, criou um sistema permitindo a dez empregados, em cada ano, irem a Meca, sem que daí decorresse perda de dias de férias. Desse modo, promoveu a identificação organizacional, o empenhamento e o desempenho dos seus colaboradores. A espiritualidade pode, também, proporcionar aos líderes globais o locus de controlo interno suficiente para lidarem com a extrema ambiguidade e as contingências stressantes da vida em contexto global (Sanders III et al., 2003).

A apreciação da beleza e da transcendência pode também promover a eficácia e o desempenho positivo dos líderes globais. Um líder detentor dessa força tenderá a ver beleza onde outros vêem apenas hábitos idiossincráticos “esquisitos” – em vez de adoptar uma perspectiva etnocêntrica que o levaria a depreciar modos de

vida menos sofisticados em lugares do planeta economicamente mais desfavorecidos. Será também mais capaz de desenvolver proficiência linguística – em vez de simplesmente assumir que o inglês é a língua dos negócios e recorrer a intérpretes para comunicar com os autóctones. Os líderes com esta qualidade revelarão posturas menos rígidas sobre o que é certo e errado, estando mais motivados para aceitar e sentir conforto quando vivem em culturas diversas. Deste modo, desenvolverão relações mais frutuosas com pessoas de diferentes contextos, incluindo empregados, clientes, fornecedores, parceiros de joint-ventures e governos.

O humor é igualmente importante para os líderes globais. Um líder com bom sentido de humor será mais capaz de lidar positivamente e com desportivismo com pessoas de culturas policrónicas (nas quais o tempo não é dinheiro) e/ou de países onde as infra-estruturas de saúde, lazer e comunicação são ineficientes. É também mais provável que reaja positivamente quando comete “erros culturais” e/ou observa comportamentos que, à luz da sua cultura, seriam estranhos ou pitorescos. Se for também dotado de gratidão, é provável que encare a diversidade e a adversidade com pensamentos positivos, em vez de se lamentar acerca das dificuldades e vicissitudes. Um líder com essa qualidade tenderá a estabelecer relações mais positivas com empregados, clientes, fornecedores, autoridades e outros parceiros de tais lugares, a adoptar estratégias mais construtivas de gestão do conflito e de negociação, e a experimentar maior ajustamento sociocultural e psicológico quando vive e trabalha fora do seu país.

Finalmente, a esperança pode ajudar os líderes globais a manterem o optimismo, a auto-confiança e o foco no futuro



quando enfrentam obstáculos em países problemáticos e/ou quando experimentam a adversidade dos primeiros meses de uma missão internacional numa cultura completamente diferente da sua. Os líderes da Toyota necessitarão, seguramente, de recorrer à esperança se pretenderem emergir, com crédito, do escândalo de 2010 relativo à recolha de automóveis por razões de segurança – e não de qualidade, como inicialmente a empresa alegou.

### Quadro 7

Exemplos de actividades que os líderes praticantes da virtude da transcendência estão mais capacitados para adoptar

soas e stakeholders. A coragem ajuda-os a tomarem decisões desafiantes e difíceis, de modo honesto e ético. A justiça permite-lhes cultivar o respeito, a confiança, a cooperação e o respeito pela dignidade humana. A humanidade ajuda-os a promoverem relacionamentos cooperativos e confiáveis, a zelarem pelos outros e a promoverem o desenvolvimento das comunidades onde a empresa opera através das suas diferentes unidades. A temperança capacita-os para tomarem decisões de modo cauteloso e sábio, aprenderem com os erros e adoptarem um padrão de liderança de nível cinco (Collins, 2001). A transcendência facilita-lhes a prossecução de desígnios de gestão sustentável.

#### Prossecução da excelência, da gestão sustentável e de visões e missões com significado

- Articular visões e missões que sejam positivas e significativas, assim impelindo as pessoas a realizarem trabalho com significado e a mobilizando energias à escala global.
- Maximizar a interacção entre os resultados económicos, sociais e ambientais.
- Promover a aprendizagem organizacional nas unidades organizacionais, filiais e organizações.
- Adoptar uma atitude de gratidão pela oportunidade de conhecer/experienciar a esplêndida diversidade humana/cultural.
- Prosseguir a excelência na empresa na rede global em que a mesma se insere.

## UMA LEITURA INTEGRADA DO POTENCIAL E DOS RISCOS CONTIDOS NAS VIRTUDES

O antes exposto ajuda a compreender que diferentes virtudes se relacionam predominantemente com diferentes actividades e papéis dos líderes globais. Por exemplo, a sabedoria/discernimento e o conhecimento ajudam-nos a desenvolver a aprendizagem e a compreensão, e a interagirem positivamente com diferentes pes-

Todavia, diferentes virtudes e forças podem sustentar as mesmas actividades e competências. Por exemplo, tanto a abertura de espírito como o amor pela aprendizagem, a inteligência social e a cidadania podem ser cruciais para desenvolver a adaptabilidade cultural e capacitar os líderes globais para edificarem relacionamentos positivos com diversos stakeholders. Ademais, algumas competências ou actividades podem requerer o contributo de várias forças. Quando essa combinação

não ocorre, os efeitos podem ser perversos. Por exemplo, um líder corajoso sem integridade pode fazer negócios rentáveis em contextos corruptos, colocando em risco a reputação da empresa e o desempenho da mesma a longo prazo. A coragem sem humildade torna os líderes imprudentes e impetuosos (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004), ficando menos capazes de desenvolverem interações positivas e fluidas na rede global. Um líder corajoso sem sabedoria/conhecimento e/ou temperança pode aceitar uma missão internacional arriscada descuidando a preparação cultural prévia (Otazo, 1999), assim prejudicando o desempenho e pondo em risco a missão. Carly Fiorina foi uma líder corajosa, mas um certo grau de intemperança conduziu-a a uma saída abrupta e indesejada da empresa (Malone, 2007). Um líder global com forte sabedoria necessita da coragem e da prudência para colocar essa sabedoria ao serviço de decisões difíceis mas sábias. O humor pode ser perverso para as interações sociais dos líderes globais se não for combinado com a prudência que lhes permite lidar respeitosamente com comportamentos “estranhos” de empregados ou outros interlocutores. Um elevado nível de transcendência, se não for complementado com prudência, pode dar origem a missões, visões ou objetivos “ingênuos” que fazem perigar a competitividade da empresa. Em suma, a eficácia e o desempenho organizacional positivo dos líderes globais requerem a combinação de várias forças e virtudes.

O exposto também ajuda a compreender que algumas forças podem ser perversas para o desempenho dos líderes globais. Por exemplo, o “excesso” de coragem pode conduzir o líder a negligenciar riscos e dificuldades em determinados contextos. O “excesso” de prudência e/ou de humanidade pode impedi-lo de tomar de-

cisões difíceis mas necessárias. O “excesso” de transcendência (nomeadamente de apreciação da excelência) pode levá-lo a articular visões “perfeitas” sem aderência à realidade. A menção a estes riscos ajuda a compreender um dos traços essenciais das virtudes (Aristotle, 1999): elas são a “média dourada” entre dois extremos (por exemplo, a coragem representa o ponto intermédio entre a cobardia e o atrevimento imprudente). Ajuda também a supor que a relação entre as forças dos líderes e o seu desempenho positivo pode ser curvilínea: o desempenho mais elevado ocorre quando as forças se situam num nível intermédio.

Um aspecto final merece destaque: as forças e as virtudes tornam os líderes mais propensos a procurar e aceitar oportunidades de desenvolvimento de competências em liderança global (e.g., missões internacionais; participação em equipas internacionais ou em programas de formação e desenvolvimento; Suutari, 2002). Por exemplo, indivíduos com mais elevados níveis de curiosidade, amor pela aprendizagem, valentia e esperança tendem a aceitar mais facilmente e/ou a procurar missões internacionais, responsabilidades em equipas internacionais ou participação em reuniões e fóruns internacionais. As forças e as virtudes podem também ajudar os líderes a aproveitarem melhor essas oportunidades e a aprenderem com elas (Bandura, 1997). Por exemplo, indivíduos com fortes curiosidade, abertura de espírito e amor pela aprendizagem tenderão a prestar mais atenção e a relembrar comportamentos e valores observados quando participam em missões ou reuniões internacionais. Estarão, também, mais motivados para traduzir aquilo que observam em comportamentos adequados ao contexto, assim nutrindo o seu desejo de aquisição de novas compe-

tências e de excelência. A valentia, a vitalidade e a persistência podem ajudá-los a manterem-se empenhados na aprendizagem após experimentarem fracassos e cometerem erros culturais. Dada a necessidade crescente de líderes globais, e atendendo aos custos em que as empresas podem ocorrer para o seu desenvolvimento (Caligiuri & Tarique, 2009), é crucial atender a indivíduos com as referidas virtudes para que o investimento na sua formação e desenvolvimento seja mais rentável.

## CONCLUSÕES

Este capítulo explora o modo como as virtudes e as forças do carácter relevam para efeitos de melhoria do desempenho positivo dos líderes globais. Ajuda a compreender como elas podem contribuir para que estes líderes participem activamente na construção de um planeta mais aprazível para viver. Através de atitudes, decisões e acções levadas a cabo com empregados, fornecedores, clientes, parceiros, entidades governamentais, ONGs e comunidades locais à escala global, os líderes globais virtuosos ficam mais capacitados para edificarem “boas empresas” (Csikszentmihalyi, 2003), promoverem a virtuosidade organizacional (Cameron et al., 2004; Wright & Goodstein, 2007) e fomentarem o desenvolvimento humano. Podem também criar redes positivas de auto-regulação (e.g., The Caux Round Table; The Equator Principles; The Global Compact) e influenciar governos para que legislem melhor e sejam melhores reguladores das condutas empresariais. Podem, em suma, transformar as empresas globais em poderosos instrumentos ao serviço do progresso económico e humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6), 501-512.
- Aristotle (1999). *The Nicomachean ethics* (translated by W. D. Ross). New York: Batoche Books.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). What is a global manager? *Harvard Business Review*, September-October, 124-132.
- Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. In M. Javidan, R. M. Steers, M. & A. Hitt (Eds), *Advances in international management* (vol. 19, pp. 131-169). Stamford, CT: JAI Press.
- Bennis, W., Goleman, D., & O'Toole, J. (Eds) (2008). *Transparency: Creating a culture of candor* (pp.45-92 ). San Francisco: Jossey Bass.
- Bingham, C., Black, J. S., & Felin, T. (2000). An interview with John Pepper: What it takes to be a global leader. *Human Resource Management*, 39(2-3), 287-292.
- Bird, A., & Osland, J. S. (2004). Global competencies: An introduction. In H. W. Lane, M. L. Maznevski, M. E. Mendenhall, & J. McNett, J. (Eds), *Blackwell handbook of global management* (pp. 57-80). London: Blackwell
- Black, J. S. (2006). The mindset of global leaders: Inquisitiveness and duality. In W. H. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 181-200). Stamford, CT: JAI Press.

- Black, J. S., Morrison, A. J., & Gregersen, H. B. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Boardman, C. M., & Kato, H. K. (2003). The Confucian roots of business Kyosei. *Journal of Business Ethics*, 48(4), 317-333
- Boyd, D. E., Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Werhane, P. (2007). Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356.
- Bragues, G. (2006). Seek the good life, not money: The Aristotelian approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 67, 341-357.
- Bright, D. S. (2006). Forgiveness as an attribute of leadership. In E.D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading with values* (pp. 172-193). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bronwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45(3), 309-336.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44(3), 336-346.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24.
- Caminiti, S. (2005). The people company. *NYSE Magazine*. January/February, 12-16.
- Carey, D., Patsalos-Fox, M., & Useem, M. (2009). Leadership lessons for hard times. *McKinsey Quarterly*, (4), 50.
- Clark, M., Adjei, M., & Yancey, D. (2009). The impact of service fairness perceptions on relationship quality. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 287.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, January, 67-76.
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall: And why some companies never give in*. New York: Arrow.
- Conner, J. (2000). Developing the global leaders of tomorrow. *Human Resource Management*, 39(2-3), 147-157.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7/8), 600-615.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State-of -the-art and future directions for theory, research, and practice. In J. Biberman & Tishman, L. (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 106-124). New York: Palgrave.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2007). Spiritual leadership and performance excellence. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopaedia of Industrial/Organizational Psychology*. Thousand Oaks; CA: Sage.
- Fry, L. W., & Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.

- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- George, B. (2009). *Seven lessons for leading in crisis*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (2005). Towards a good theory of management. In J. Birkinshaw & G. Piramal (Eds.), *Sumantra Ghoshal on management* (pp.1-27). London: FT/Prentice-Hall.
- Glynn, M., & Jamerson, H. (2006). Principled leadership: A framework for action. In E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading values: Positivity, virtue, and high performance* (pp. 151-171). Cambridge: Cambridge University Press.
- Goleman, D (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December: 93-102.
- Grant, K. (2008). Imperfect people leading imperfect people: Creating environments of forgiveness. *Interbeing*, 2(2), 11-17.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- Gregersen, H. B., Morrison, A.J., & Black, J.S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, Fall, 21-32.
- Griffith, D. A., Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2004). The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1173-1188.
- Hitt, M. A., Javidan, M., & Steers, R. M. (2007). The global mindset: A review and proposed extensions. In M. Javidan, R. M. Steers, M. & A. Hitt (Eds), *Advances in international management* (vol. 19, pp. 11-47). JAI Press.
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13-35.
- Hornibrook, S., Fearne, A., & Lazzarin, M. (2009). Exploring the association between fairness and organisational outcomes in supply chain relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(9), 790-803.
- Jassawalla, A. R., Asgary, N., & Sashittal, H. C. (2006). Managing expatriates: The role of mentors. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2), 130-140.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R.J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, July-August, 55-63.
- Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230-251.

- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership*. Harvard Business School Press.
- Keough (2008). *The ten commandments of business failure*. New York: Penguin.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style. *Human Relations*, 54(5), 585-627.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. *Management Science*, 42(4), 499-515.
- Law, K., Wong, C-S., & Wang, K. D. (2004), An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 635-648.
- Lee, H. W. (2007). Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-413.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2006). Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries: An empirical study. *International Journal of Management*, 23(2), 302-311.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177
- Luo, Y. (2007). An integrated anti-opportunism system in international exchange. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 855-877.
- Luo, Y. (2008). Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(1), 27-46.
- Malone, M. S. (2007). *Bill & Dave: How Hewlett and Packard built the worlds' greatest company*. New York: Portfolio.
- McCall, M., & Hollenbeck, G. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mendenhall, M. E. (2006). The elusive, yet critical challenge of developing global leaders. *European Management Journal*, 24(6), 422-429.
- Mendenhall, M., & Osland. J. S. (2002). *An overview of the extant global leadership research*. Symposium presentation, Academy of International Business, Puerto Rico, June.
- Mendenhall, M. E. Jensen, R. J., Black, J. S., & Gregersen, H. B. (2003). Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization. *Organizational Dynamics*, 32(3), 261-274.
- Mezias, J.M., Scandura, T.A. (2005). A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 519-538.
- Millikin, J. P., & Fu, D. (2005). The global leadership of Carlos Ghosn at Nissan. *Thunderbird International Business Review*, 47(1), 121-137.
- Moran, R.T., & Riesenberger, J.R. (1994). *The global challenge: Building the new worldwide enterprise*. London: McGraw-Hill.
- Morris, M., & Leung, K. (2000). Justice for all? Progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 100-132.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39(2-3), 117-131.

- Morrison, A. (2001). Integrity and global leadership. *Journal of Business Ethics*, 31(1), 65-76.
- Murphy-Berman, V., Berman, J. J., Singh, P., Pachauri, A., & Kumar, P. (1984). Factors affecting allocation to needy and meritorious recipients: A cross-cultural comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1267-1272.
- Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M., & Osland, A. (2006). Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. In .K. Stahl, & I. Bjorkman (Eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 197-222). Cheltenham: Edward Elgar.
- Otazo, K. L. (1999). Global leadership: The inside story. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (eds.), *Advances in global leadership* (vol. 1, pp. 317-335). Stamford, CT: JAI Press.
- Paul, H. (2000). Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 187-200.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington: American Psychological Association and Oxford University Press.
- Powley, E. H., & Taylor, S. N. (2006). Values and leadership in organizational crisis. In E.D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading values: Positivity, virtue, and high performance* (pp. 194-212). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Ranft, A.L., Ferris, G.R. & Perryman, A.A. (2007). Dealing with celebrity and accountability in the top job. *Human Resource Management*, 46(4), 671-682.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Selmer, J. (2004). Expatriates' hesitation and the localization of Western business operations in China. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1094-1107.
- Spreitzer, G. M., McCall, Jr., M. W., & Mahoney, J. D. (1997). The early identification of international executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6-29.
- Stewart, T.A., & Raman, A.P. (2007). Lessons from Toyota's long drive (interview with Katsuaki Watanabe). *Harvard Business Review*, 85(7-8), 74-83.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7(4), 218-233.
- Takeuchi, H., Osono, E. & Shimizu, N. (2008). The contradictions that drive Toyota's success. *Harvard Business Review*, June, 96-104.
- Treasurer, B. (2009). Courageous leadership: Modeling the way. *Leader to Leader*, 52, 13-17.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-406.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.

Waddock, S., & Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Wright, T., & Goodstein, J. (2007). Character is not "Dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.