

# Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho<sup>1</sup>

Arménio Rego

*Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial  
Campus de Santiago*

Solange Souto

*Faculdades IBMEC / RJ*

Miguel Pina e Cunha

*Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa*

**Resumo.** O artigo parte de duas premissas: (1) a espiritualidade é uma vertente da psicologia positiva e do comportamento organizacional positivo; (2) em organizações espiritualmente ricas, os indivíduos colocam as “energias” e forças ao serviço da organização e do auto-desenvolvimento. O foco da investigação é o desta segunda premissa. A amostra engloba 254 colaboradores de organizações operando no Brasil. O estudo mostra como as percepções dos indivíduos em torno de cinco dimensões de espiritualidade organizacional (sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o seu empenhamento organizacional e a sua produtividade. Os resultados sugerem que os indivíduos denotam maior empenhamento afectivo e normativo, maior produtividade e menor empenhamento instrumental quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, sentem que os seus valores e os da organização estão alinhados, consideram que realizam trabalho útil para a comunidade e sentem alegria no trabalho. O texto discute a relevância desta evidência num contexto de escassez de estudos empíricos sobre a espiritualidade nas organizações. E aponta dois argumentos: (1) a espiritualidade nas organizações pode resultar das forças positivas (e.g., a força de carácter e o optimismo) dos membros organizacionais, designadamente das detidas pelos líderes; (2) os climas ricos em espiritualidade organizacional promovem o empenhamento e a produtividade porque libertam as forças positivas dos indivíduos e induzem-nos a canalizar o seu potencial para o benefício da organização e da sua realização pessoal.

*Palavras-chave:* espiritualidade organizacional; comportamento organizacional positivo; empenhamento organizacional; produtividade.

---

<sup>1</sup> Estamos gratos aos revisores anónimos pelos comentários e sugestões muito pertinentes que nos permitiram melhorar este artigo.

A correspondência relativa a este artigo deverá ser enviada para: Arménio Rego, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Campus de Santiago, 3810-193 Aveiro. E-mail: arego@egi.ua.pt.

**Abstract.** This article has two main assumptions: (1) spirituality is a layer of positive psychology and positive organizational behavior; (2) in spiritually rich organizations, individuals put their “energies” and strengths in the service of the organization and self-development. The core of the research is that of this second assumption. The sample includes 254 workers of organizations operating in Brazil. The study evidences that individual perceptions regarding five dimensions of organizational spirituality (sense of community; individual and organizational values alignment; sense of contribution to the community; joy at work; opportunities for an inner life) explain organizational commitment and productivity. The results suggest that individuals with higher affective and normative commitment, higher productivity and lower instrumental commitment, experience a sense of work community, feel that their values are aligned with those of the organization consider to be making a useful work to the community and feel joy at work. The text discusses the relevance of this evidence in a context of scanty empirical research about spirituality in organizations, and pinpoints two arguments: (1) spirituality in organizations can result from the positive strengths (e.g., character strength and optimism) of its members, namely those of the leaders; (2) climates that are rich in organizational spirituality promote commitment and productivity because they set free individual positive strengths and channel their potential to the benefit of the organization and self-achievement.

*Key words:* Organizational spirituality; positive organizational behavior; organizational commitment; productivity.

De modo simples, pode considerar-se que a psicologia positiva se debruça sobre a construção, o reforço e a promoção das capacidades e das forças humanas (Gavin et al., 2003; Luthans, 2002a). Quando a abordagem é transposta para os domínios da gestão e do comportamento organizacional, o desígnio subjacente é duplo. Por um lado, é o de reforçar as forças e as capacidades (e.g., auto-eficácia; optimismo; inteligência emocional; resiliência) dos membros organizacionais, mais do que tentar lidar com as fraquezas e “curar as patologias” e disfunções na “loja de reparações” (Keyes & Haidt, 2003). Por outro lado, é o de canalizar essas forças e capacidades para o benefício das organizações e a saúde física e psicológica das pessoas (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Luthans, 2002a, 2002b).

A literatura sobre a matéria em contexto organizacional não é propriamente prolixa, mas vai assumindo uma dimensão considerável (Luthans, 2002a; Wright, 2003). Por exemplo, uma consulta à base de dados ABI/Inform, para a década 1995-2005, permite verificar que foram publicados em revistas académicas: (a) 24 textos de cujo resumo constava a expressão “positive psychology”; (b) oito textos de cujo resumo constava a expressão “positive organizational behavior”; (c) nove textos em cujo resumo se integrava a expressão “positive leadership”; (d) doze textos de cujo resumo constava a expressão “positive organizational scholarship”. Uma análise mais fina a termos e expressões relacionadas (e.g., “hope”, “gratitude”, “optimism”) permite formar uma noção ainda mais rica do significado que o tema vem adquirindo nos meios académicos e científicos.

Todavia, a literatura que relaciona o comportamento organizacional positivo com a espiritualidade nos locais de trabalho é parca. A relativa juventude da presença de ambos os temas na literatura organizacional ajuda a compreender essa escassez, mas há razões para supor que as duas áreas estão relacionadas. O próprio “pai” da psicologia positiva, Martin Seligman, referiu-se à espiritualidade dos indivíduos como uma força e um traço positivo que têm sido geralmente desconsiderados na disciplina psicológica (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Também Giacalone, Karen e Jurkiewicz

(2005) argumentaram que a psicologia positiva envolve diferentes comportamentos, incluindo os que denotam um foco emocional como o *flow* ou a inteligência emocional, um foco cognitivo como a esperança, um foco interpessoal como a gratidão, e um foco transcendente como a espiritualidade.

De modo consonante, Cavanagh e Bandsuch (2002) consideraram que a espiritualidade é um domínio da psicologia positiva. E sugeriram que o papel positivo que diversos líderes empresariais (e.g., Aaron Feurstein, da Malden Mills; Max DePree, da Herman Millar Furniture; John Marx Templeton, da Templeton Mutual Funds; James Burke, da Johnson & Johnson; Robert Haas, da Levi Strauss) exerceram sobre as suas organizações e a comunidade se deveu, em medida considerável, à sua espiritualidade. A relação é plausível se considerarmos que a espiritualidade “virtuosa” (e não segregacionista, divisiva ou intolerante; Cavanagh & Bandsuch, 2002) dos líderes pode induzi-los a desenvolverem virtudes como a honestidade, a confiança, a temperança, a prudência, a honradez e a compaixão. Daqui podem decorrer efeitos positivos sobre os comportamentos éticos, a cooperação dos colaboradores e a “entrega” dos mesmos aos desígnios que essas organizações prosseguem. O efeito final pode ser um mais elevado desempenho das organizações, do qual decorre maior orgulho na organização, maior alegria no trabalho e comportamentos virtuosos reforçados, numa espiral de virtuosidade que sustenta o desempenho a longo prazo (Cameron, Bright & Caza, 2004).

Neste raciocínio cruzam-se, pois, os planos individual e organizacional. Presume-se que indivíduos com espiritualidade acentuada são mais cientes do significado que conferem à vida, assim como mais “fortes” e perseverantes (Sanders III, Hopkins & Geroy 2003). Supõe-se, também, que a espiritualidade dos líderes fecunda a espiritualidade das organizações, transformando-se estas em espaços em que aquelas virtudes são quotidianamente praticadas (Cavanagh & Bandsuch, 2002; Fry, Vitucci & Cedillo, 2005; Gavin et al., 2003; Norman, Luthans & Luthans, 2005). Acresce que, à luz do que a evidência teórica e empírica permite vislumbrar, pode supor-se que ambientes organizacionais espiritualmente ricos (i.e., que permitem aos colaboradores realizar trabalho com significado para a vida) podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais (Garcia-Zamor, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Mitroff & Denton, 1999; Strack et al., 2002). Há motivos para supor que tal sucede, em medida considerável, porque esses ambientes nutrem ou fomentam a auto-eficácia, o optimismo, a esperança e a resiliência dos empregados. Em consequência, estes definem objectivos individuais mais ambiciosos, envidam maiores esforços motivacionais, resistem melhor ao stress, são mais perseverantes perante os problemas e obstáculos, e são mais capazes de redireccionar os objectivos quando os obstáculos são intransponíveis (Luthans, 2002a, 2002b).

Tomando-se como quadro de referência a ideia de que a espiritualidade no trabalho se caracteriza, sobretudo, pelo sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho e pela possibilidade que os mesmos têm de realizar trabalho com significado para as suas vidas, então podem presumir-se alguns laços entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações. Por exemplo: (a) é plausível que líderes detentores de virtudes, de carácter e de “forças positivas” fomentem climas de trabalho mais positivos e espiritualmente mais ricos, e que gerem a libertação das energias dos seus

colaboradores (Cameron et al., 2004); (b) é plausível que climas de trabalho com significado permitam às pessoas satisfazer as suas necessidades espirituais, o que as impele a canalizarem as suas energias e capacidades para o trabalho, tornando-se este mais uma “vocação” do que um “mero emprego” (Cameron et al., 2003; Fry et al., 2005). Simplificando: pode suceder que as razões pelas quais a espiritualidade nas organizações promove o desempenho individual e organizacional resulte do facto de, nesses contextos, as pessoas libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e canalizarem-nas para o exercício das funções organizacionais.

É neste quadro que se insere o presente artigo. Está estruturado do seguinte modo. Começa por discutir a definição de espiritualidade nas organizações, a sua presença entre as preocupações dos investigadores e dos práticos, e a perspectiva optimista que tendem a perfilhar os estudiosos que se têm debruçado sobre a matéria. É depois explicado o significado das três dimensões do empenhamento organizacional que mais frequentemente surgem na literatura, assim como os seus antecedentes e consequências. Discute-se, depois, o modo como o empenhamento e a produtividade individual podem ser explicados pela espiritualidade no trabalho. Apresenta-se, então, o método usado na investigação, os resultados, a discussão dos mesmos e as conclusões. Expõem-se finalmente as principais limitações da pesquisa e sugerem-se algumas linhas de investigação futura.

## **Espiritualidade nas Organizações**

A espiritualidade nos locais trabalho pode ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (Ashmos & Duchon, 2000, p. 137). Giacalone e Jurkiewicz (2003) sugeriram uma definição algo diferente: “um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.”. Ian Mitroff, num simpósio realizado em 1998 dirigido à *Academy of Management*, recorreu a uma definição ainda mais simples: “o desejo de encontrar o propósito último na vida, e viver de acordo com ele” (Canavagh, 1999, p. 189). Este quadro de indefinição (ou, se se desejar, de diversidade de definições) requer que dois aspectos essenciais sejam desde já esclarecidos.

O primeiro aspecto refere-se ao facto de a espiritualidade nas organizações não corresponder a qualquer fenómeno religioso, nem implicar a conversão dos membros organizacionais a qualquer sistema de crenças (Cavanagh, 1999; Gavin et al., 2003; Laabs, 1995). A espiritualidade não requer, necessariamente, a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode basear-se em valores pessoais e na “filosofia de vida” dos empregados. Ela diz respeito aos colaboradores que se sentem como seres espirituais cujas “almas” necessitam de ser nutridas no trabalho, e que experienciam um sentido de propósito e significado no seu trabalho, e um sentido de conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho (Ashmos & Duchon, 2000; Cunha, Rego & Oliveira, 2006;

Harrington, Preziosi & Gooden, 2001; Milliman et al., 2003; Mitroff & Denton, 1999). Parafrazeando Laabs (1995, p. 60), a espiritualidade diz respeito ao facto de “todas as pessoas terem dentro de si próprias um determinado nível de verdade e de integridade, e de todos nós termos o nosso próprio poder divino.”

O segundo aspecto que merece saliência é o de que a definição de espiritualidade nas organizações é difícil (Strack et al., 2002). Parece ser mais fácil explanar o que ela não é do que o que é (Laabs, 1995). As definições são prolixas (Hart & Brady, 2005; Krishnakumar & Neck, 2002; McCormick, 1994) e, tal como Brown (2003) sublinhou, a literatura tem facultado tantas definições quantos os autores que escreveram sobre o tema. Freshman (1999) deu conta desta ambiguidade de um modo lapidar: (1) “Não há uma, duas ou três coisas que possam ser ditas acerca da espiritualidade no local de trabalho que incluam o universo de explicações” (p. 324); (2) “Não há ‘uma resposta’ à questão de saber o que é a espiritualidade no local de trabalho” (p. 326); (3) “As definições e aplicações da espiritualidade no local de trabalho são específicas dos indivíduos. E não faz sentido pressupor outra coisa. Por conseguinte, qualquer intervenção grupal ou organizacional em torno do tópico requer que se derivem definições e objectivos a partir dos próprios participantes” (p. 326); (4) “[Há] muitos modos possíveis de compreender uma área tão complexa e diversa como a espiritualidade no local de trabalho” (p. 327).

Perante a indefinição e a controvérsia, alguns autores optaram por um certo cepticismo, questionando se o tópico é merecedor da atenção que tem merecido (Brown, 2003). Mas essa não parece ser a postura mais apropriada, pelo menos por três razões fundamentais. A primeira razão pode ser simplesmente assim enunciada: o facto de “ser difícil defini-la” não pode ser traduzido por “inexistente” ou “indesejável para investigar”. Ademais, tal como Mitroff sugeriu, o fraco grau de precisão é inerente ao fenómeno. Por conseguinte, do seu ponto de vista, é necessário evitar a “obsessão da definição” e trabalhar com “definições orientadoras”. Aduziu o autor (em entrevista a Dean, 2004, p. 17) que, se requerermos começar com condições de definição excessivamente rígidas, “então porque teríamos necessidade de estudar o fenómeno?”. Também Krishnakumar e Neck (2002) argumentaram que a diversidade de perspectivas acerca da espiritualidade se deve à forte natureza pessoal do fenómeno, e sugeriram que daí podem até advir efeitos positivos para as organizações se os gestores compreenderem e encorajarem essas diferenças.

A segunda razão para prosseguir com as pesquisas é a de que, tal como diversos autores têm asseverado, a espiritualidade é um fenómeno complexo que não pode mais ser ignorado pela sociedade e pelas organizações (Judge, 1999; Sanders III et al., 2003). Paradigmaticamente, Luís Portela, presidente da BIAL, a maior empresa portuguesa farmacêutica, afirmou numa entrevista ao Jornal de Notícias (8 de Novembro de 2004) o seguinte:

“É para mim espantoso como 95% da humanidade falam de alma, ou do espírito, como atitude de fé, mas é um espanto que a Ciência, durante tanto tempo, tenha vivido algo divorciada dessa realidade e, de uma forma geral, como atitude científica, diga que não existe nada

disso. O que me parece que faz falta é uma conjugação de esforços no sentido de um conhecimento do que é a realidade do ser, não só físico como espiritual. O que existe, o que não existe, qual é a relação disso com o corpo físico, como é que, a partir daí, o homem poderá fazer mais e melhor. Falo em ser espiritual como uma partícula de energia do cosmos.”

Na mesma senda, Mitroff e Denton (1999) afirmaram que a ciência organizacional não pode mais evitar o estudo, a compreensão e o tratamento das organizações como entidades espirituais. Butts (1999, p. 328) apoiou esta premissa argumentando que “os proprietários de negócios, os gestores, os decisores políticos e os investigadores académicos necessitam de relembrar, tal como muitos estudos indicam, que dezenas de milhões de cidadãos, no mundo, estão famintos de valores (espirituais) transmateriais, expansivos da mente, enriquecedores da alma e centrados no coração”. E Burack aduziu em 1999 que “não há qualquer dúvida na minha mente de que profundas mudanças estão a tomar lugar nas organizações, sendo a espiritualidade um dos principais temas” (p. 290).

Por conseguinte, não é por acaso que o interesse e a investigação da espiritualidade nas organizações têm aumentado fortemente nos últimos anos. Um dos exemplos mais notórios desta tendência é o reconhecimento formal do campo pela *Academy of Management*, através da criação, em 1999, do grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião” (Dean, Fornaciari & McGee, 2003). Outros sinais desta vaga (Wagner-Marsh & Conley, 1999) são “o aumento súbito de conferências e workshops em espiritualidade no trabalho, e a explosão de livros sobre o tópico” (Neal & Biberman, 2003, p. 363). Ademais, revistas como *Journal of Management Education*, *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Psychology*, *American Behavioral Scientist*, *Chinmaya Management Review* e *Journal of Organizational Change Management* devotaram secções ou números especiais ao tema, dando origem a um corpo de literatura de que a comunidade de gestores se pode servir. Acresce o lançamento de revistas dedicadas especificamente ao assunto, destacando-se *Spirit at Work*, *Business Spirit* e *The Journal of Management, Spirituality and Religion*.

Este interesse caudaloso é também visível na arena organizacional e entre os gestores. Segundo Konz e Ryan (1999), “as organizações estão a passar lentamente de arenas de actividade puramente económica e social para espaços de desenvolvimento espiritual” (p. 201). Algumas empresas incorporam práticas contemplativas em vários aspectos do trabalho (Duerr, 2004), e outras encorajam os empregados a participar em programas que envolvem a meditação, a oração e a imagística guiada (visionamento ou “futuração”), assim como cursos sobre milagres e jornadas xamânicas (Butts, 1999). Cavanagh e Bandsuch (2002), procurando evidência para a necessidade de espiritualidade organizacional sentida pelas pessoas, mencionaram o crescimento dos grupos de oração (vide, também Gomes, 2001), assim como a criação da *Ford Interfaith Network* ([www.ford.com](http://www.ford.com)) e da *Woodstock Business Conference* (<http://www.georgetown.edu/centers/woodstock/wbc.htm>).

Não é fácil saber quais os reais resultados destes eventos. Mas sabe-se que os executivos de topo de várias empresas estão em busca de experiências espirituais e transcendentais (Gomes, 2001).

A revista Exame, em Agosto de 2005, num artigo sugestivamente intitulado “Gerir com alma”, dava conta de gestores portugueses (a) que “levam a palavra amor para o mundo empresarial”, (b) que consideram que “ter uma atitude mais espiritual na gestão tem influência na motivação e produtividade dos colaboradores”, (c) que procuram votar “amor verdadeiro” ao que fazem e respeito aos seus colaboradores, (d) que fazem meditação transcendental e (e) que consideram que “só a firme convicção de que vale a pena defender, preservar e praticar os valores humanistas pode fazer com que se opte por uma gestão consequente, que faça sentido e simultaneamente crie valor” (Silva, 2005). Também se sabe que os executivos que frequentam cursos de espiritualidade para os negócios e a liderança afirmam que (a) “a oração e a reflexão ajudam a criar ‘a serenidade necessária para ser um líder eficaz – para ouvir, para ser inovador, para ser flexível e para ser calmo e decidido em momentos de crise” (Miller, 2000, p. 132) ou que (b) esses cursos ajudam os líderes a adquirir a consciência de que “na raiz da conexão entre a espiritualidade e a liderança dos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma voz interior e que ela é a fonte última de discernimento nas nossas decisões de negócios mais difíceis” (Levy, 2000, p. 130).

A terceira razão para ser perseverante na pesquisa da espiritualidade nas organizações é que, apesar da imprecisão e da controvérsia antes aludida, há pelo menos três diferentes significados impregnados na maior parte das definições. Primeira: os empregados procuram satisfazer as suas necessidades espirituais, ou seja, desejam ser tratados como seres únicos, estar em conexão com algo maior do que eles próprios, ser úteis, ser compreendidos e compreender como se ajustam a um contexto mais amplo (Strack et al., 2002). Segundo: desejam experimentar sentidos de propósito e de significado no trabalho. Terceiro: desejam experienciar um sentido de conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho (Ashmos & Duchon, 2000). Esta síntese está bem reflectida no argumento de Harmon (1991), segundo o qual nenhuma necessidade é mais vincada do que a de as nossas vidas terem significado. Está também impregnada nas dimensões fundamentais que, de acordo com Pfeffer (2003), são procuradas pelas pessoas: (1) trabalho que permita a aprendizagem, o desenvolvimento e o sentido de competência e mestria; (2) trabalho com significado que proporcione algum sentido de propósito; (3) sentido de conexão e relações sociais positivas com os colegas de trabalho; (4) capacidade para viver uma vida integrada, de tal modo que o trabalho não colida com a essência natural da pessoa e com o seu desejo de viver como um ser humano.

A argumentação exposta ajuda a compreender as razões pelas quais muitos investigadores adoptam uma perspectiva optimista acerca das relações entre o trabalho, as organizações e a espiritualidade. Alguns autores afirmam que a transformação espiritual é importante em si mesma, especialmente devido ao facto de o trabalho se ter tornado progressivamente central para o desenvolvimento pessoal após o declínio da importância do culto, da vizinhança e da família extensa (Burroughs & Eby, 1998; Conger, 1994; Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Outros afirmam que a espiritualidade nas organizações é uma espécie de “cura” para as “doenças da gestão moderna” (Brown, 2003, p. 396) e um modo de reconquistar a confiança empregador/empregado, alegadamente perdida com a alienação gerada pelas práticas “desumanizadas” que acompanham os *downsizing* e os despedimentos massivos, os abusos sobre os trabalhadores e outras acções que que-

braram os laços psicológicos (Burack, 1999; Garcia-Zamor, 2003; Harrington et al., 2001; Jurkiewicz & Giacalone, 2004).

Outros autores (Benefiel, 2003; Butts, 1999; Cavanagh & Bandsuch, 2002; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Konz & Ryan, 1999; Milliman et al., 1999; Mitroff & Denton, 1999; Neck & Milliman, 1994; Sanders III et al., 2003) argumentam mesmo que a espiritualidade contribui para o desempenho organizacional. Por exemplo, Krishnakumar e Neck (2002) sugerem que a espiritualidade pode incrementar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros *stakeholders* (e.g., clientes), incrementar o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigorar o empenhamento dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional. Também Waddock (1999, p. 336) aduz que a “junção da mente, do coração, da alma e do corpo, individual e colectivamente (...) pode ajudar as empresas, públicas ou privadas, a reconhecer a importância da comunidade como base sobre a qual o sucesso, até mesmo a sobrevivência, pode ser construído.”

No domínio da liderança, Cacioppe (2000, p. 48) enfatiza que “os líderes de empresas bem sucedidos do século XXI serão líderes espirituais. Sentir-se-ão confortáveis com a sua própria espiritualidade, e saberão como nutrir o desenvolvimento espiritual dos outros. Os líderes mais bem sucedidos de hoje já aprenderam esse segredo.” Strack e colaboradores (2002) argumentam que os líderes mais desenvolvidos em termos da sua espiritualidade estão capacitados para implementar cinco práticas de liderança eficaz e alcançar resultados mais positivos para as suas organizações. E Fry (2003, p. 708), assevera que as organizações “que não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI”.

É neste âmbito que se insere este artigo. É seu objectivo mostrar como as percepções dos colaboradores acerca da espiritualidade nos seus locais de trabalho explicam o seu empenhamento organizacional e a sua produtividade. O estudo insere-se na linha do trabalho empírico realizado por Milliman e seus colaboradores (2003). Estes investigadores verificaram que três dimensões de espiri-tualidade nas organizações (trabalho com significado; sentido de comunidade; alinhamento de valores) explicam o empenhamento organizacional, as intenções de abandono da organização, a satisfação intrínseca no trabalho, o envolvimento no cargo e a auto-estima de base organizacional. O presente estudo focaliza-se no empenhamento, mas abarca também a produtividade como variável dependente. Abrange cinco dimensões de espiritualidade. É, no que concerne às três dimensões do empenhamento, uma réplica do estudo levado a cabo em Portugal por Rego, Cunha e Souto (2005).

É nosso objectivo contribuir para diminuir a escassez de estudos empíricos nesta área (Dean, 2004; Neal, Lichtenstein & Banner, 1999; Sanders III et al., 2003; Strack et al., 2002) e enriquecer um espaço que tem sido fundamentalmente norte-americano (Brown, 2003, p. 396). A espiritualidade tem vindo a ser encarada como um facto positivo para as organizações, mas a premissa tem sido



raramente testada (Milliman et al., 2003). Por conseguinte, é importante levar a cabo investigação que ajude a comunidade científica e os práticos a compreenderem o que ocorre nas atitudes e no desempenho dos colaboradores quando a gestão apoia as necessidades de nível espiritual dos colaboradores (King & Nicol, 1999; Milliman et al., 2003).

Antes de prosseguir, importa esclarecer o nosso posicionamento a propósito da definição da espiritualidade nas organizações. Estando a pesquisa sobre o tema ainda na sua infância (Moore & Casper, 2006), e considerando que não existe nenhuma definição consensual, optamos por uma nova definição. Após leitura cuidadosa da literatura (especialmente os números especiais dedicados ao tema por revistas académicas) e tendo em atenção algumas das mais recentes operacionalizações do constructo (Ashmos & Duchon, 2000; Duchon & Plowman, 2005; Milliman et al., 2003), definimos a espiritualidade nas organizações como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior. Esta definição orientou o processo de operacionalização do constructo, que abarca cinco dimensões (*vide* secção de metodologia): sentido de comunidade na equipa, alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, sentido de préstimo/utilidade para a comunidade (trabalho com significado), sentido de alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior. As três primeiras foram consideradas por Milliman e seus colaboradores (2003) como as dimensões mais importantes na predição das atitudes e comportamentos no trabalho. O sentido de alegria no trabalho emergiu como dimensão autónoma na nossa análise factorial, sendo uma sub-dimensão da dimensão mais ampla identificada por Milliman e seus colaboradores (2003) e por Ashmos e Duchon (2000) como “trabalho com significado”. As oportunidades para a vida interior foram incluídas por serem consideradas na maior parte das definições de espiritualidade no local de trabalho (Duchon & Plowman, 2005).

## **Empenhamento Organizacional**

O empenhamento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de abandoná-la (Allen & Meyer, 2000). O tema tem sido alvo de grande interesse por parte dos investigadores, o que impeliu Allen e Meyer (2000) a afirmarem que, entre as diversas variáveis atitudinais estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o empenhamento. Ainda que outros modelos tenham sido preconizados (e.g., O’Reilly & Chatman, 1986; Rego et al., 2004; Wang, 2004), o mais popular assenta em três dimensões (Quadro 1): a ligação afectiva à organização (empenhamento afectivo), o sentido do dever de lealdade (empenhamento normativo) e o sentido dos custos associados com a saída da organização ou das dificuldades em encontrar organização alternativa (empenhamento instrumental).

Quadro 1

*Caracterização sucinta das três dimensões do empenhamento organizacional*

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque ...</b>	<b>Estado psicológico</b>
<b>Afectivo</b>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
<b>Instrumental (ou calculativo)</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fontes: Allen & Meyer (1996, 2000); Rego (2003)

Cada uma destas componentes tende a gerar diferentes padrões de consequências (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Dado que o empenhamento afectivo assenta na ligação emocional à organização, os colaboradores afectivamente associados tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afectivo. Por conseguinte, é expectável que os indivíduos mais empenhados afectivamente abandonem menos a organização, se ausentem menos do trabalho, melhorem o desempenho e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997). De modo distinto, é provável que os indivíduos com laço normativo mais forte não se sintam impelidos a levar a cabo acções para além das estritamente obrigatórias. Pode mesmo suceder que, se esse for o laço predominante, os indivíduos adoptem uma conduta negligente, passiva ou mesmo negativa: menor desempenho, maior absentismo, maior resistência à mudança e menores índices de comportamentos de cidadania (Allen & Meyer, 1996, 2000). Finalmente, é provável que os indivíduos com forte laço normativo contribuam positivamente para a organização, mas de um modo menos vincado do que se denotassem forte empenhamento afectivo (Allen & Meyer, 2000).

Em resumo, pode supor-se que as pessoas mais afectiva e normativamente empenhadas são mais produtivas e denotam mais elevados desempenhos, o oposto ocorrendo com as mais instrumentalmente associadas. Aqui reside a principal razão pela qual os investigadores e os gestores procuram identificar os factores promotores dos dois tipos de empenhamento mais favoráveis. A literatura é bastante prolixa nesta matéria (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001), sugerindo a importância de várias atitudes e de variáveis contextuais. Globalmente, pode afirmar-se que as pessoas desenvolvem laços afectivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando: (a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante; (b) os seus líderes são receptivos às suas sugestões e participação, e são transformacionais, justos e confiáveis; (c) as tarefas que executam são desafiantes; (d) dispõem de oportunidades de aprendi-

zagem e desenvolvimento pessoal; (e) os valores/cultura da organização reflectem uma orientação humanizada e (f) a organização actua como boa cidadã corporativa perante a comunidade. Argumentos a seguir apresentados ajudam a compreender como a espiritualidade organizacional pode também contribuir para o reforço dos laços afectivos e normativos.

## **Espiritualidade, Empenhamento e Desempenho**

Literatura diversa sugere que os indivíduos se empenham mais no trabalho e na organização, e denotam melhor desempenho, quando podem satisfazer as suas necessidades espirituais de modo “apropriado” (Garcia-Zamor, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman et al., 2003; Strack et al., 2002). Prolixa evidência teórica e empírica apoia esta premissa. Por exemplo (*vide* Jurkiewicz & Giacalone, 2004 para uma síntese), as actividades benevolentes como a cortesia e a ajuda interpessoal geram emoções positivas e podem suscitar atitudes mais positivas acerca do trabalho (Milliman et al., 2003), as quais podem traduzir-se em superior desempenho. Quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o stress (Simmons & Nelson, 2001), assim contribuindo para o incremento do desempenho organizacional. Quando sentem alegria no trabalho e, em geral, experimentam emoções positivas, os empregados alargam os seus repertórios de pensamento-acção, tornam-se mais criativos, expandem a base de pensamentos e acções que acorrem à mente (Fredrickson, 1998, 2001; Wright, 2003). Ficam também fisicamente mais vigorosos, mais resilientes, psicologicamente mais seguros, mais proactivos e mais capazes de estabelecer relações sociais proveitosas para a resolução de problemas e a realização das funções. Uma das consequências pode ser a melhoria do desempenho.

Quando os colaboradores experimentam um sentido psicológico de comunidade de trabalho (incluindo o vínculo espiritual), ficam mais satisfeitos, adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional (Burroughs & Eby, 1998), e contribuem para a melhoria do desempenho individual e organizacional (Organ & Paine, 1999; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000). Valores organizacionais humanísticos e a oportunidade para levar a cabo trabalho com significado também podem incrementar a auto-estima dos colaboradores, a sua esperança, assim como a saúde, a felicidade e o crescimento pessoal. Como consequência, os indivíduos canalizam a sua existência (física, mental, emocional e espiritual) para a organização, assumem o trabalho mais como uma “vocação” do que como um “emprego”, o que pode resultar em maior desempenho (Gavin & Mason, 2004; Gavin et al., 2003).

Empregados que se sentem justa e respeitosamente tratados sentem que são reconhecidos como entes com valor intelectual e emocional (Kim & Mauborgne, 1998), e não apenas como “recursos”. Sentindo este reconhecimento, denotam menores intenções de abandonar a organização, experienciam menores níveis de stress e de *burnout*, e revelam maiores índices de satisfação (Adams et al., 2003; Karasek & Theorell, 1990). Experimentam também um sentido de segurança psicológica e emocional (Brown & Leigh, 1996; Burroughs & Eby, 1998) e desenvolvem confiança

na organização e nos seus líderes. Em resposta, tendem a desenvolver um sentido de obrigação para com a organização e dispõem-se a actuar reciprocamente com mais actos cooperativos e acções de apoio aos colegas e à organização, assim como com maiores lealdade, empenhamento, entusiasmo, esforços e produtividade (Adams et al., 2003; Brown & Leigh, 1996; Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960; McKnight, 1984; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Tharenou, 1979; Williams & Jurkiewicz, 1993). Daqui pode decorrer melhor desempenho individual, assim como contributos positivos para o desempenho organizacional. Há também razões para presumir que climas ameaçadores produzem tomadas de decisão rígidas e simplistas, ao passo que relações apoiantes e abertas com os colegas e os subordinados fomentam a produtividade e a criatividade (Karasek & Theorell, 1990; Zhou & George, 2001).

Quando o desenvolvimento individual e os objectivos pessoais são consistentes com a prossecução dos objectivos organizacionais, a identificação dos empregados com a organização é revigorada, e estes empenham-se mais e impregnam o seu trabalho com significado espiritual (Richards, 1995), o que pode também conduzir a melhores desempenhos. Ao contrário, quando as suas vidas pessoal e organizacional colidem, as pessoas experimentam dissociação da organização e alienação perante o trabalho, o que tende a conduzir a maiores níveis de absentismo, *turnover*, comportamentos de negligência e menor desempenho. Ademais, os efeitos que transcorrem da espiritualidade organizacional para a vida familiar/pessoal reforçam a satisfação com a família, o casamento, as actividades de lazer e as interações sociais, capacitando as pessoas para viverem uma vida integrada e equilibrada (Pfeffer, 2003). Estes efeitos, por seu turno, podem transcorrer para a vida do trabalho e suscitar melhorias do desempenho (Bromet, Dew & Parkinson, 1990; Efraty, Sirgy & Siegel, 1997; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Luthans, 2002a).

Em síntese, parafraseando Jurkiewicz e Giacalone (2004), é plausível que as organizações com climas espiritualmente ricos (i.e., repletos de valores como a confiança, a justiça, o respeito, o humanismo, a mutualidade, o trabalho com significado, a dignidade e a honestidade) “criem um ambiente em que a integração do *self* pessoal e profissional é possível, induzindo a pessoa a empenhar-se no processo de trabalho” (p. 134) – factos de que podem advir maiores entusiasmo, empenhamento, esforços, sentido de “vocação” e desempenho.

É nossa hipótese, pois, que quando percebem os seus locais de trabalho como “fornecedores” das suas necessidades espirituais e da sua procura de trabalho com significado, as pessoas aumentam o seu empenhamento afectivo e normativo, incrementam a sua produtividade e decrescem o seu empenhamento instrumental. Acresce que, de acordo como a literatura antes mencionada, é expectável encontrar uma relação positiva entre o empenhamento e a produtividade, de um tal modo que os empenhamentos afectivo e normativo conduzem a mais elevada produtividade, e o instrumental a menos.

## **Método**

O nível de análise é individual. Ou seja, estudamos o clima psicológico (Burke, Borucki & Kaufman, 2002; Glick, 1985) e consideramos as percepções das pessoas acerca das características do ambiente de trabalho, sem que essas percepções sejam agregadas para o nível organizacional ou grupal. As percepções de clima psicológico são importantes porque é plausível que sejam elas, mais do que o ambiente “real” em si, a determinar as reacções atitudinais e comportamentais dos indivíduos (Brown & Leigh, 1996; James & Jones, 1974). São elas que permitem às pessoas interpretar os eventos em seu redor e definir as acções mais apropriadas para enfrentá-los (Parker et al., 2003). São elas que medeiam a relação entre as características organizacionais e as respostas individuais como a motivação, o empenhamento e o desempenho. Ainda que os indivíduos do mesmo grupo tendam a perceber o ambiente de modo idêntico, também é possível que o encarem de modo distinto devido a diferenças pessoais e/ou a experiências pessoais diferentes. Nesse caso, tenderão a responder, também, de modo diferente. Acresce que as organizações e os seus líderes adoptam comportamentos distintos para com os seus colaboradores, em função, por exemplo, do modo como eles próprios se comportam. A consequência é, pois, que diferentes indivíduos “vêm diferentes organizações” e comportam-se de modo consonante.

Inquiriu-se uma amostra de conveniência constituída por 254 colaboradores (de nacionalidade brasileira), provindos de 48 organizações privadas operando no Brasil, em diversos sectores de actividade (e.g., banca, transporte aéreo e rodoviário, petróleo, electricidade, tecnologias da informação, telecomunicações, indústria têxtil, e a hotelaria). 38% dos inquiridos eram do sexo feminino. A idade média era de 35 anos (desvio-padrão: 9.8) e a antiguidade média cifrava-se em 7.2 anos (dp: 7.3). Apenas colaboradores com antiguidade na empresa igual ou superior a seis meses foram considerados, por se entender ser esse um período mínimo necessário para permitir descrições fiáveis do clima organizacional percebido pelos indivíduos. É uma opção programática, e também conservadora, pois outras pesquisas têm usado como critério de exclusão um período inferior (Avis, Kudisch & Fortunato 2002; Litwinenko & Cooper, 1997). A produtividade individual foi medida através de quatro escalas de auto-descrição, três coligidas em Staples, Hlland e Higgins (1999), e a outra especificamente redigida para esta pesquisa. Eis o conteúdo dos itens: (1) Sou um empregado eficaz; (2) Os meus colegas vêm-me como um empregado bastante produtivo; (3) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho; (4) O meu superior vê-me como um empregado eficaz. Cada indivíduo foi convidado a afirmar em que medida cada afirmação se lhe aplicava, numa escala de sete pontos (1: “a afirmação não se aplica nada a mim”; ...; 7: “a afirmação aplica-se completamente a mim”). O Alpha de Cronbach cifra-se em 0.80.

O empenhamento organizacional foi medido através de um instrumento previamente desenvolvido e validado Rego e Souto (2004), tanto em Portugal como no Brasil. Este questionário inclui 14 escalas tipo Likert de sete pontos, medindo o empenhamento afectivo, o normativo e o instrumental. A maior parte dos itens foi colhida na literatura (e.g., Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Porter, Steers & Mowday, 1974). Tal como ocorreu com a produtividade, os indivíduos foram

convidados a afirmar em que grau cada afirmação se lhes aplicava. Foram depois realizadas análises factoriais confirmatórias (Byrne, 1998; Joreskog & Sorbom, 1998), com recurso ao método de estimação da máxima verosimilhança, para testar a adequação do modelo de três factores. Os índices de ajustamento revelaram-se insatisfatórios (e.g., RMSEA: 0.11; GFI: 0.88; AGFI: 0.80; CFI: 0.88). Tendo em vista melhorá-los, foram removidos três itens, de acordo com os índices de modificação e os resíduos estandardizados. O modelo resultante consta do Quadro 2. Os Lambdas são maiores do que 0.50 e todos os Alphas de Cronbach ultrapassam o patamar de 0.70 (Nunnally, 1978).

## Quadro 2

### *Análise factorial confirmatória: Empenhamento organizacional\**

<b>Empenhamento afectivo</b>	<b>(0.86)</b>
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0.75
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0.87
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	0.85
<b>Empenhamento normativo</b>	<b>(0.78)</b>
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	0.67
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0.74
Sinto-me em dívida para com a minha organização.	0.56
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	0.80
<b>Empenhamento instrumental</b>	<b>(0.84)</b>
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	0.64
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	0.78
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0.94
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	0.68
<b>Índices de ajustamento</b>	
Rácio entre o qui-quadrado (106.4; p=0.000) e os graus de liberdade (41)	2.6
<i>Root mean square error of approximation</i>	0.08
<i>Goodness of fit index</i>	0.93
<i>Adjusted goodness of fit index</i>	0.89
<i>Comparative fit index</i>	0.95
<i>Incremental fit index</i>	0.95
<i>Relative fit index</i>	0.89

\* Solução completamente estandardizada Entre parêntesis: Alphas de Cronbach

A espiritualidade foi medida através de 19 escalas tipo Likert de seis pontos, alguns dos quais foram colhidos na literatura (Ashmos & Duchon, 2000, Milliman et al., 2003) e os outros por nós desenvolvidos. Cada respondente foi convidado a declarar o grau de veracidade de cada afirmação (1: “completamente falsa”; ...; 6: “completamente verdadeira”). Efectuaram-se análises factoriais das componentes principais, com rotação varimax. Após várias iterações, dois itens foram removidos, pois saturavam mais do que um factor. Foi extraída uma solução de cinco factores (KMO: 0.88; teste de esfericidade de Bartlett: 2079.91, p=0.000), explicando 69.9% da variância total. Esta estrutura é idêntica à que Rego e colaboradores (2005) haviam obtido com uma amostra portuguesa. Os Alphas de Cronbach são superiores ou próximos de 0.70. As cinco dimensões receberam as seguintes designações (Quadro 3):

- **Sentido de comunidade na equipa:** engloba itens relacionados com o espírito de equipa, o zelo mútuo entre os seus membros, e o sentido de comunidade e de propósito comum. Esta dimensão é similar à identificada por Milliman e colaboradores (2003) como “sentido de comunidade”.
- **Alinhamento do indivíduo com os valores da organização:** engloba sobretudo descritores relacionados com a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Abarca ainda um item respeitante ao sentimento de que os líderes procuram ser úteis à sociedade. Embora o teor deste item pareça semanticamente distinto do dos restantes, é possível que represente a ideia de que os indivíduos se sentem “interiormente” mais alinhados com organizações cujos líderes se preocupam com a sociedade como um todo, e não apenas com os interesses “egoísticos” da organização e/ou dos accionistas. Esta é uma dimensão similar ao “alinhamento com os valores organizacionais” identificado por Milliman e seus colaboradores (2003) e ao factor “valores organizacionais” sugerido por Ashmos e Duchon (2000).
- **Sentido de préstimo à comunidade:** inclui itens sugerindo que o trabalho é útil à comunidade e corresponde a valores de vida importantes para indivíduo. É uma dimensão similar ao “trabalho com significado” proposto por Milliman e seus colaboradores (2003) e por Ashmos e Duchon (2000).
- **Alegria no trabalho:** engloba itens relacionados com o sentido de alegria e de prazer no trabalho. É uma espécie de sub-dimensão de um factor mais amplo identificado por Milliman e colegas (2003) e por Ashmos e Duchon (2000) como “trabalho com significado”. Parece representar uma forma específica de encontrar significado no trabalho.
- **Oportunidades para a vida interior:** abrange itens respeitantes ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo. Representa a presença/ausência dos “obstáculos à espiritualidade” identificados por Ashmos e Duchon (2000).

Quadro 3

*Espiritualidade na organização: Análise factorial das componentes principais (com rotação varimax)*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
<b>Sentido de comunidade na equipa</b>					
As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.	<b>0.73</b>	0.08	0.17	0.20	-0.17
O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade.	<b>0.77</b>	0.30	0.08	0.06	-0.06
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.	<b>0.83</b>	0.15	0.08	0.19	-0.07
Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.	<b>0.79</b>	0.19	0.10	0.23	-0.19
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.	<b>0.67</b>	0.32	0.12	0.04	-0.01
<b>Alinhamento do indivíduo com os valores da organização</b>					
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	0.35	<b>0.68</b>	0.28	-0.01	-0.02
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.	0.33	<b>0.69</b>	0.09	0.16	-0.03
A minha organização respeita a minha “vida interior”.	0.22	<b>0.66</b>	0.12	0.14	-0.33
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	0.14	<b>0.74</b>	0.29	0.28	-0.02
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.	0.14	<b>0.74</b>	0.28	0.20	-0.11
<b>Sentido de préstimo à comunidade</b>					
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.	0.19	0.19	<b>0.78</b>	-0.02	-0.05
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.	0.11	0.24	<b>0.78</b>	0.17	-0.09
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	0.07	0.22	<b>0.68</b>	0.38	-0.05
<b>Alegria no trabalho</b>					
Sinto alegria no meu trabalho.	0.28	0.27	0.21	<b>0.71</b>	-0.06
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	0.29	0.28	0.17	<b>0.78</b>	0.01
<b>Oportunidades para a vida interior</b>					
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (i)	-0.24	-0.11	-0.06	0.17	<b>0.80</b>
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (i)	-0.05	-0.10	-0.07	-0.20	<b>0.85</b>
Variância explicada	20.6%	17.8%	12.3%	10.0%	9.3%
Alfas de Cronbach	0.88	0.85	0.75	0.75	0.64

(i) itens invertidos

**Resultados**

O Quadro 4 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre variáveis. Em geral, os indivíduos consideram os seus locais de trabalho como moderadamente espirituais. As mais baixas cotações são as que concernem ao alinhamento de valores e às oportunidades para a vida interior. O empenhamento afectivo é moderado/elevado. O normativo e, especialmente, o instrumental deno-



tam cotações baixas. Os indivíduos tendem a auto-descrever-se como bastante produtivos. Em geral, a idade não se relaciona com as percepções de espiritualidade, exceptuando no que concerne ao sentido de préstimo/utilidade. Mas correlaciona-se positiva e significativamente com o empenhamento instrumental. Ou seja, comparativamente com os mais jovens, os indivíduos mais velhos sentem mais vincadamente que realizam trabalho útil e denotam mais forte empenhamento instrumental. A antiguidade também se correlaciona positivamente com o empenhamento instrumental. Tanto a idade como a antiguidade não se relacionam significativamente com a produtividade.

#### Quadro 4

##### *Médias, desvios-padrão e correlações*

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sentido de comunidade	4.2	1.1	-									
2. Alinhamento	3.9	1.1	0.58***	-								
3. Sentido de préstimo	4.3	1.1	0.38***	0.58***	-							
4. Alegria no trabalho	4.7	1.0	0.53***	0.60***	0.49***	-						
5. Oport. p/ vida interior	3.9	1.4	0.31***	0.30***	0.21***	0.16*	-					
6. Emp. afectivo	5.3	1.3	0.50***	0.61***	0.46***	0.65***	0.10	-				
7. Emp. normativo	3.2	1.3	0.31***	0.39***	0.22***	0.37***	0.11	0.43***	-			
8. Emp. instrumental	2.7	1.2	-0.08	-0.13*	-0.19**	-0.22***	-0.07	-0.09	0.17**	-		
9. Produtividade	5.4	0.8	0.18**	0.20**	0.19**	0.25***	0.12*	0.21***	0.04	-0.07	-	
10. Idade (anos)	35.1	9.8	-0.05	-0.01	0.17**	0.03	-0.05	0.07	0.09	0.25***	-0.03	-
11. Antiguidade (anos)	7.3	7.6	0.00	0.02	0.09	-0.03	-0.05	0.09	0.05	0.24***	-0.01	0.65***

\*p <0.05\*

\*\*P <0.01

\*\*\*P <0.001

Todas as variáveis de espiritualidade se relacionam entre si, sendo mais acentuadas as correlações que envolvem as primeiras quatro dimensões. Exceptuando a dimensão “oportunidades para a vida interior”, as restantes dimensões de espiritualidade tendem a correlacionar-se positivamente com o empenhamento afectivo e o normativo, e negativamente com o instrumental. Todas se relacionam positivamente com a produtividade. Também o empenhamento afectivo se correlaciona positivamente com a produtividade.

No Quadro 5 estão contemplados os resultados das análises de regressão. Foram primeiramente inseridas as variáveis idade e antiguidade para se controlarem os seus efeitos sobre as variáveis dependentes (empenhamento e produtividade). Apenas a idade explica 7% da variância do empenhamento instrumental. Foram depois inseridas as variáveis de espiritualidade, verificando-se que elas explicam variância adicional das quatro variáveis dependentes. Em geral, as pessoas denotam mais elevados empenhamento afectivo e normativo, mais elevada produtividade e mais baixo empenhamento instrumental quando percebem as suas organizações como ricas em espiritualidade. As dimensões de espiritualidade com maior poder preditivo são o alinhamento de valores e a alegria no trabalho. Esta tendência explicativa exceptua-se quando as oportunidades para a vida interior denotam poder explicativo negativo para o empenhamento afectivo. Uma explicação possível

para esta evidência pode ser a tendência para que as oportunidades para a vida interior “desviem” as pessoas do desenvolvimento afectivo com a “vida exterior”. A hipótese parece verosímil, embora a negatividade do Beta possa dever-se à interacção entre esta variável e as restantes, pois a correlação (Quadro 4) entre as oportunidades para a vida interior e o empenhamento afectivo é positiva, ainda que não significativa.

Quadro 5

*Regressões: Como as variáveis de espiritualidade explicam o empenhamento e a produtividade*

		Empenhamento afectivo	Empenhamento normativo	Empenhamento instrumental	Produtividade
1ª etapa	Idade	0.02	0.10	0.17*	-0.04
	Antiguidade	0.07	-0.01	0.13	0.00
	F	0.98	1.12	9.98***	0.13
	R <sup>2</sup> ajustado	0%	0%	7%	0%
2ª etapa	Sentido de comunidade	0.13*	0.07	0.08	0.03
	Alinhamento	0.29***	0.28***	0.07	0.01
	Sentido de préstimo	0.06	-0.08	-0.20**	0.08
	Alegria no trabalho	0.39***	0.21**	-0.20**	0.19*
	Oportunidades p/ a vida interior	-0.10*	-0.04	-0.02	0.06
	F	8.67***	8.73***	6.19***	2.93**
	R <sup>2</sup> ajustado	51%	18%	13%	5%
	Incremento da variância explicada pelas variáveis de espiritualidade	51%	18%	6%	5%
3ª etapa	Empenhamento afectivo				0.09
	Empenhamento normativo				-0.09
	Empenhamento instrumental				0.02
	F				2.62*
	R <sup>2</sup> ajustado				5%
	Variância adicional imputável às dimensões de empenhamento				0%
	Variância adicional imputável às dimensões de espiritualidade, após a inclusão do empenhamento				2%

\*p <0.05

\*\*p <0.01

\*\*\*p <0.001

A evidência empírica contemplada no Quadro 5 também sugere que a espiritualidade explica variância adicional da produtividade para além da que é explicada pelo empenhamento. Todavia, o empenhamento não faculta poder explicativo adicional para além do facultado pelas percepções de espiritualidade. Parece, pois, que a espiritualidade denota maior poder explicativo da produtividade do que o empenhamento. Em qualquer caso, há razões para supor que o empenhamento afectivo medeia a relação entre as percepções de espiritualidade e a produtividade. O teste de mediação (Kenny, Kashy & Bolger, 1998) revela que os efeitos mediadores são parciais: (a) a espiritualidade explica 6% da variância da produtividade; (b) também explica 51% da variância do empenhamento afectivo; (c) o empenhamento afectivo explica 4% da variância da produtividade; (d) a associação entre a espiritualidade e a produtividade é ligeiramente reduzida, mas não anulada, quando o empenhamento afectivo é introduzido na regressão.

Foi ainda realizada uma análise de *clusters* (método Ward, quadrado da distância euclidiana). Os indivíduos foram agrupados em função das suas percepções de espiritualidade. Os grupos foram depois comparados no que concerne a essas dimensões, mas também no que diz respeito ao empenhamento e à produtividade. O objectivo era o de saber se os grupos diferenciados pelas percepções de espiritualidade também divergiriam em matéria de empenhamento e de produtividade.

Os seis grupos resultantes da análise estão representados no Quadro 6. A tendência geral detectada é a seguinte: os grupos com mais elevados índices de empenhamento afectivo e normativo, com maior produtividade e com menor empenhamento instrumental são os que denotam percepções mais positivas de espiritualidade organizacional. Algumas *nuances* podem, todavia, ser identificadas. Por exemplo, o facto de o grupo 2 denotar bastante mais fracas percepções de oportunidades para a vida interior do que o grupo 1 não parece ter implicações negativas nos empenhamentos afectivo e normativo. O mesmo sucede no grupo 4 relativamente ao terceiro, e no grupo 6 relativamente ao quinto. Esta evidência parece sugerir o que antes fora referido: o fraco poder preditivo desta variável de espiritualidade para o empenhamento e a produtividade.

#### Quadro 6

##### *Configurações resultantes da análise de clusters*

	Grupo 1 n=35	Grupo 2 n=40	Grupo 3 n=28	Grupo 4 n=44	Grupo 5 n=59	Grupo 6 n=48
Sentido de comunidade	3.1	3.4	4.0	4.2	4.9	5.0
Alinhamento	2.7	2.8	3.0	4.1	4.8	4.9
Sentido de préstimo	2.9	3.7	4.6	4.2	4.8	5.2
Alegria no trabalho	3.5	4.1	4.6	4.8	5.2	5.5
Oport. p/ vida interior	4.1	1.8	4.6	3.3	5.6	3.5
Emp. afectivo	4.0	4.7	4.6	5.5	5.9	6.2
Emp. normativo	2.5	2.7	2.7	3.5	3.6	3.6
Emp. instrumental	3.4	2.6	2.9	2.9	2.5	2.6
Produtividade	5.3	5.2	5.4	5.3	5.6	5.7

## Discussão

Genericamente, a evidência empírica sugere que os indivíduos desenvolvem laços afectivos e normativos mais fortes com as suas organizações, um laço instrumental mais fraco, e uma maior produtividade quando sentem que (a) trabalham num ambiente rico em sentido de comunidade; (b) os seus valores estão alinhados com os da organização; (c) realizam trabalho útil à comunidade e (d) obtêm alegria no seu trabalho. Um elevado empenhamento afectivo também parece sustentar uma mais elevada produtividade. No que concerne ao empenhamento, a evidência empírica aqui obtida é consistente com a colhida por Rego e seus colaboradores (2005) em Portugal. É também consistente

com a obtida por Milliman et al. (2003), que verificaram que três dimensões da espiritualidade organizacional (trabalho com significado; sentido de comunidade; alinhamento de valores) explicavam uma medida de empenhamento afectivo. Na globalidade, é também consistente com a obtida por Rego, Cunha e Souto (2007), embora algumas *nuances* tenham sido encontradas na comparação entre os padrões dos contextos português e brasileiro (*vide* discussão abaixo).

O estudo é um contributo para um campo de estudo que, embora bastante prolixo em trabalhos teóricos e especulativos, tem sido deficitário em investigações empíricas. Ele sustenta o que diversas investigações têm sugerido: as pessoas denotam maior empenhamento e produtividade quando sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas e que operam em organizações onde prolifera o sentido de comunidade e um espírito de alegria no trabalho. Tal como diversa literatura tem sugerido, as pessoas, em maior ou menor grau, têm necessidades espirituais, desejam realizar trabalho com significado para as suas vidas, pretendem ser tratadas digna e respeitosamente como entidades únicas e não como “dentes” anónimos numa engrenagem desumanizada, e almejam partilhar a sua existência com outras pessoas. As pessoas não se despojam destes desejos e necessidades quando ingressam na empresa, mesmo quando o clima é pouco propício à expressão e satisfação dessas necessidades. E é provável que, quando podem realizar trabalho com significado para as suas vidas, esse trabalho se transforme mais numa “vocação” do que num “emprego”. A consequência é, porventura, a entrega holística (i.e., física, mental, emocional e espiritual) ao trabalho, tornando-as mais empenhadas e produtivas.

De um ponto de vista científico, o estudo sugere a pertinência de se prosseguirem as investigações, para que se compreendam verdadeiramente os efeitos atitudinais e comportamentais da espiritualidade no trabalho, tanto sobre os indivíduos como sobre as organizações. Sugere também que o tema não pode continuar a ser tomado como tabu ou, até, como factor de “desprezo” sobre os estudiosos que se têm dedicado à matéria. De uma perspectiva prática, os dados apontam para a necessidade de os gestores adoptarem medidas e tomarem decisões condizentes com a necessidade dos seus colaboradores realizarem trabalho com significado para as suas vidas.

São necessárias, todavia, precauções para evitar os riscos de manipulação que envolvem a espiritualidade no trabalho (Brown, 2003; Canavagh & Bandsuch, 2002), sob pena de o tema se transformar de tabu em “vudu”. Não sendo devidamente encarada, a espiritualidade pode transformar-se em mais uma “variável caprichosa que pode ser manipulada para ganhos organizacionais” (Dean, 2004, p. 11), com desrespeito pela dignidade dos colaboradores e pela gestão positiva dos ambientes organizacionais. Foi no quadro desta preocupação que Milliman e seus colaboradores (2003) propuseram que as mudanças organizacionais orientadas para o fomento da espiritualidade no trabalho devem cumprir três condições. Primeira: é necessário que essa mudança seja praticada de maneira autêntica, sob pena de não surtir efeitos positivos sobre os empregados e o desempenho a longo prazo da organização. Segunda: é crucial que os programas sejam desenvolvidos com a participação dos colaboradores. Terceira: é fundamental que estes programas se enquadrem num contexto de objectivos organizacionais apropriados, o que implica que sejam considerados os

potenciais efeitos directos e indirectos negativos sobre os empregados e outros *stakeholders* (e.g., comunidade).

### **Limitações e Pesquisas Futuras**

A evidência empírica exposta é encorajadora e convergente com a colhida por Milliman e seus colaboradores (2003), e por Ashmos e Duchon (2000). Todavia, a sua interpretação mais entusiástica deve ser ponderada pelas limitações da pesquisa. Em primeiro lugar, é necessário compreender que, sendo uma matéria tão pessoal (Krishnakumar & Neck, 2002), a espiritualidade no trabalho não se posiciona como facilmente interpretável a partir de questionários como o que nós usamos. Em segundo lugar, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas e testar se, por exemplo, as respostas dos indivíduos às percepções de espiritualidade são contingentes da sua ocupação, do seu nível de habilitações ou do sector de actividade em que operam as empresas.

Em terceiro lugar, os dados relativos às variáveis dependentes e independentes foram colhidos na mesma fonte – os próprios colaboradores. Daqui resultam riscos de variância do método comum que não podem ser negligenciados (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). O teste do factor-único de Harman (1967) sugeriu-nos que os riscos são fracos, pois a solução factorial antes da rotação sugere oito factores, explicando o primeiro apenas 28.2% da variância total. No entanto, será desejável que estudos futuros recolham em fontes distintas os dados relativos às variáveis dependentes e independentes. Isso pode requerer um nível de análise agregado, de tal modo que, em cada grupo ou organização, alguns colaboradores descrevam o ambiente de espiritualidade e outros descrevam os seus níveis de empenhamento e produtividade.

Em quarto lugar, as escalas auto-descritivas não são o método mais desejável para a medição da produtividade. Embora sejam o único método a que os investigadores frequentemente podem recorrer, contêm diversos riscos de enviesamento que importaria evitar. Por exemplo, um colaborador incompetente, inconsciente das suas limitações e pretensioso e/ou narcisista pode ter uma auto-imagem de tal modo irrealista que se auto-descreve como altamente produtivo. Distintamente, um trabalhador competente e produtivo pode denotar humildade e consciência das suas limitações, de tal modo que se auto-descreve de modo menos positivo do que o anterior. Por conseguinte, estudos futuros deverão recorrer a hetero-avaliações (pelos superiores ou colegas) ou a medidas objectivas de produtividade.

Em quinto lugar, a pesquisa não permite traçar nexos de causalidade peremptórios. Embora a premissa aqui assumida seja plausível, outras relações também são verosímeis. Por exemplo, as pessoas mais empenhadas e produtivas podem fazer uma racionalização post-hoc que as induza a supor algo deste teor: *“sou um trabalhador empenhado e produtivo; logo, a minha organização proporciona-me condições de trabalho com significado; caso contrário, porque haveria eu de ser tão*

*empenhado?*”. Distintamente, um trabalhador menos empenhado e produtivo pode racionalizar as suas respostas ao questionário do seguinte modo: “*se eu actuo deste modo, é porque a organização não se comporta de modo apropriado comigo e o ambiente de trabalho não justifica que eu me empenhe e esforce.*” Outra possibilidade causal é que o “comportamento” da organização pode ser a consequência da conduta do colaborador. Ou seja, pode suceder que a organização e os líderes se comportem de modo mais favorável para com os colaboradores mais empenhados e produtivos. Finalmente, pode também suceder que haja causas comuns às variáveis dependentes e independentes. Por exemplo, os indivíduos com algumas características de personalidade, com determinados estados emocionais ou detentores de forças positivas (como a resiliência, a esperança e o optimismo) podem ser mais empenhados e produtivos e, simultaneamente, encararem a organização de um modo mais positivo. Ou seja, essas características pessoais podem influenciar o modo como as pessoas trabalham e os “óculos” que usam para interpretar a organização.

Em sexto lugar, importa que estudos futuros se focalizem na melhoria das propriedades psicométricas das escalas de medida da espiritualidade. Embora elas sejam genericamente satisfatórias, requer-se a melhoria da consistência interna das escalas de uma das dimensões, assim como o aumento de dois para três itens nas duas últimas dimensões, para que análises factoriais confirmatórias possam ser realizadas (Byrne, 1998).

Em sétimo lugar, o estudo não abarca variáveis mediadoras e moderadoras que permitam explicar a relação entre a espiritualidade organizacional e as respostas dos membros organizacionais. Este tipo de pesquisas poderia ser um contributo importante para se compreender, por exemplo, qual o papel que as “energias”, as forças positivas e as emoções positivas dos indivíduos exercem nessa relação. Será que, por exemplo, as pessoas mais alegres, esperançadas, optimistas e resilientes respondem de modo mais positivo a ambientes organizacionais ricos em espiritualidade? Ou haverá antes um efeito mediador, nos termos do qual a espiritualidade organizacional fomenta emoções e forças positivas nos colaboradores (e.g., interesse, alegria, optimismo, esperança), sendo estas que conduzem a maiores empenhamento e produtividade?

Outro efeito potencialmente moderador é o exercido pela cultura nacional. Interferirá a especificidade cultural brasileira (Hofstede, 1991) nas respostas atitudinais e comportamentais dos inquiridos? A comparação da evidência empírica aqui obtida com a coligida por Rego e seus colaboradores (2005) em Portugal sugere que, no que concerne ao empenhamento organizacional, o papel explicativo das diversas dimensões de espiritualidade é similar para ambos os contextos. Mas dados posteriores (Rego, Cunha & Souto, 2007) sugerem que algumas diferenças podem ser encontradas. Esta evidência sugere que é pertinente a comparação entre padrões empíricos obtidos em diferentes contextos culturais, e que há vantagens em que esse cotejo envolva culturas mais distanciadas entre si do que a portuguesa e a brasileira.

Outra orientação que estudos futuros poderão tomar é a pesquisa dos factores de liderança que influenciam o grau de espiritualidade organizacional. Será a força de carácter dos líderes uma fonte

de fomento da espiritualidade organizacional (Gavin et al., 2003)? Será a esperança dos líderes um factor contagiante da esperança e da resiliência dos seus colaboradores, daí advindo maior resiliência organizacional e maior sucesso organizacional a longo prazo (Norman et al., 2005)? Serão os líderes autênticos (i.e., verdadeiros consigo próprios e repletos de forças como a confiança, a esperança, o optimismo e a resiliência; Avolio et al., 2004) mais promotores da espiritualidade organizacional? Ou serão as respostas dos colaboradores moderadas pela autenticidade dos líderes? Por exemplo, será a autenticidade (ou a fala dela) dos líderes um facilitador (ou inibidor) do papel positivo que a espiritualidade organizacional exerce sobre os colaboradores?

### **Comentários Conclusivos**

Tal como aduziram Strack e seus colaboradores (2002, p. 6), “a espiritualidade é uma dimensão fundamental da existência humana, sendo tão real como qualquer outro conceito”. Os seres humanos são serem racionais, mas também emocionais e espirituais. Procuram realizar trabalho que confira significado às suas vidas, levado a cabo num contexto de comunidade. Quando tal não é viável, dissociam-se afectiva e emocionalmente da organização e denotam menores níveis de esforço e de empenhamento.

Ao contrário, tal como o presente estudo sugere, as organizações que respeitam e nutrem essas necessidades espirituais induzem os seus colaboradores a colocarem o seu potencial ao serviço da organização. Quando as organizações são espiritualmente ricas, os seus membros podem satisfazer as suas necessidades espirituais, experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional, sentir-se tratados como seres intelectual e espiritualmente valorosos, e experimentar sentidos de propósito, de auto-determinação, de alegria e de pertença. Em resposta, podem desenvolver uma mais forte ligação afectiva à organização e reagir reciprocamente, denotando maiores lealdade, empenhamento, esforço e produtividade. Paraphraseando Gavin e Mason (2004), “quando um local de trabalho é desenhado e gerido para proporcionar significado ao seus trabalhadores, estes tendem a ser mais saudáveis e felizes. Empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo prazo, gerando melhores bens e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e as outras pessoas como as quais interagem e fazem negócios” (p. 381).

Fry (2003) sugeriu que “os programas de espiritualidade nas organizações conduzem a benefícios pessoais como um aumento da alegria, da paz, da serenidade, da satisfação e do empenhamento, mas também à melhoria da produtividade e à redução do absentismo e do turnover” (p.703). Também sublinhou a alegada existência de evidência prolixa mostrando como os locais de trabalho mais humanos são mais produtivos, flexíveis, criativos e uma fonte de vantagem competitiva. Apesar das suas limitações, o nosso estudo contribui para conferir plausibilidade a estas premissas. Este optimismo não deve porém negligenciar algumas versões mais cépticas acerca da pertinência do conceito (Brown, 2003) e que admitem estarmos “apenas” perante um novo modo de descrever a combinação de constructos independentes já estabelecidos (Moore & Casper, 2006).

O próprio dado empírico aqui revelado do fraco poder preditivo da dimensão mais “espiritual” do constructo (oportunidades para a vida interior) sugere que considerações peremptórias acerca da mais-valia do conceito devem ser evitadas. Em qualquer caso, e embora não sendo objecto deste artigo o aprofundamento de uma tal discussão crítica, refere-se apenas como argumento “optimista” que a combinação de constructos estabelecidos não tem o mesmo significado que os constructos individualmente considerados. Aprofundamentos teóricos e empíricos são pois necessários.

## **Referências**

- Adams, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., Kings, E. A., Simpson, D. R. & Pulvers, K. M. (2003). Hope in workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avis, J., Kudisch, J. D., & Fortunato, V. J. (2002). Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 87-105.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Bromet, E. J., Dew, A., Parkinson, D. K. (1990). Spillover between work and family: A study of blue-collar working wives. In J. Eckenrode & S. Gore (Eds.), *Stress between work and family*. New York/London: Plenum.
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.



- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Butts, D. (1999). Spirituality at work: An overview. *Journal of Organizational Change Management*. 12(4), 328-332.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modelling with Lisrel, Preliis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership – Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 186-199.
- Canavagh, G. F. & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 109-117.
- Conger, J. (Ed.) (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunha, M. P., Rego, A. & D'Oliveira, T. (2006). Organizational spiritualities: An ideology-based typology. *Business & Society*, 45(2), 211-234.
- Dean, K. L. (2004). Systems thinking's challenge to research in spirituality and religion at work: An interview with Ian Mitroff. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 11-25.
- Dean, K. L., Fornaciari, C. J. & McGee, J. J. (2003). Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 378-395.
- Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Duerr, M. (2004). The contemplative organization. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 43-61.
- Efraty, D. M., Sirgy, M. J. & Siegel, P. H. (1997). The job satisfaction/life satisfaction relationship for professional accountants: The moderating effect of organizational commitment. In H. L. Meadow (ed.), *Developments in quality-of-life studies* (vol. 1). Blacksburg, VA: International Society for Quality-of-Life Studies.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318- 327.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- 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.
- Garcia-Zamor, J. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gavin, J. H., Cooper, C. L., Quick, J. C. & Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Giacalone, R. A., Karen, P. & Jurkiewicz, C. L. (2005). A preliminary investigation into the role of positive psychology in corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 58, 295-305
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Gomes, P. J. (2001). Is success a sin? *Harvard Business Review*, September, 63-69.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Harmon, W. (1991). *Global mind change*. Boston, MA: Sigo Press.
- Harrington, W. J., Preziosi, R. C. & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(3),155-163.
- Hart, D. W. & Brady, F. N. (2005). Spirituality and archetype in organizational life. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 409-428.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Joreskog, K., Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modelling with the Simplis command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, W. Q. (1999). *The leaders shadow: Exploring and developing executive character*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology, In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, 4th ed., pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (2003). Introduction: Human flourishing – the study of what makes life worthwhile. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishment: Positive psychology and the life well-lived*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- King, S. & Nicol, D. M. (1999). Organizational enhancement through recognition of individual spirituality Reflections of Jacques and Jung. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 234-242.
- Konz, G. N. P. & Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 200-210.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74(9), 60-62.
- Levy, R. B. (2000). My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129-131.
- Litwinenko A. & Cooper, C.L. (1997). The impact of trust status on health care workers. *Journal of Management in Medicine*, 11(5), 294-301.
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- McCormick, D. W. (1994). Spirituality and management. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 5-8.

- McKnight, R. (1984). Spirituality in workplace. In J. D. Adams (ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 138-153). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miller, B. (2000). Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 132-133.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. & Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-233.
- Mitroff, I.I. & Denton, E.A. (1999) *A spiritual audit of corporate America*. San Francisco: Jossey Bass.
- Moore, T.W. & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 109-118.
- Neal, J. & Biberman, J. (2003). Introduction: The leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), 363-366.
- Neal, J. A., Lichtenstein, B. M: B. & Banner, D. (1999). Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175-186.
- Neck, C. P. & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9-16.
- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O' Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S.A., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H., & Roberts, J.E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.

- Pfeffer, J. (2003). Business and spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (eds.), *The handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n° 6/2005.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Do perceptions of workplace spirituality promote commitment and performance? An empirical study and their implications for leadership. In S. Singh-Sengupta & D. Fields (Eds), *Integrating spirituality and organizational leadership* (pp. 309-320). Delhi: MacMillan.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- Richards, D. (1995). *Artful work: Awakening joy, meaning, and commitment in the workplace*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- 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.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

- Silva, A. R. (2005). Gerir com alma. *Exame*, Agosto, 92-94.
- Simmons, B. L. & Nelson, D. L. (2001). Eustress at work : The relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-18.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.
- Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J. & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-346.
- Waddock, S. A. (1999). Linking community and spirit: A commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 332-345.
- Wagner-Marsh, F. & Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-302.
- Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4/5), 649-669.
- Williams, A. R. & Jurkiewicz, C. L. (1993). In God we trust. ... All others pay cash: Trust, vulnerability, and deceit in professional organizations. *Business and Professional Ethics Journal*, 12, 67-96.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.