



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Economia

Mestrado em Gestão

Tema:

A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português.

Um estudo empírico.

Sob orientação: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Autor: Maria Joel Lopes Gonçalves

AGRADECIMENTOS

Para concretização deste estudo foi necessário um esforço contínuo e empenho pessoal que apenas foi possível de concretizar com a colaboração e apoio de algumas pessoas para as quais aqui fica o meu agradecimento.

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador na pessoa do Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela sua disponibilidade, orientação, conhecimentos e apoio dado durante todas as etapas que fizeram parte desta pesquisa. Assim como pela confiança que sempre demonstrou para que conseguisse desenvolver este trabalho.

Obrigada a todas as pessoas que se mostraram disponíveis para colaborar nas respostas aos questionários.

Fica aqui o meu agradecimento à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, à biblioteca e disponibilidade dos seus funcionários.

A todos o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação à minha filha,
pela força e inspiração que me deu nesta fase,
à minha avó Deolinda, pelo seu amor e dedicação.*

Aos meus pais.

Daniel e Leonardo...

*E a uma pessoa muito especial,
pelo apoio e carinho.*

À família e amigos...

RESUMO

Este estudo tem como objectivo contribuir para a conquista de uma definição académica do conceito espiritualidade no local de trabalho (nas organizações públicas e privadas). Esta investigação insere-se no contexto “a vida no trabalho” e as novas modalidades de cultura organizacional necessárias para melhorar a experiência humana promovendo a estabilidade e crescimento das organizações que mais do que nunca é imperativo nas economias nacional e internacional. O propósito deste estudo insere-se na revisão literária sobre o conceito da espiritualidade inserido no contexto organizacional português analisando práticas que possam promover o bem-estar e a performance ao nível individual e organizacional que foram definidas e testadas. Através dos modelos satisfação, comprometimento afectivo organizacional e desempenho foi feita a análise do reflexo das percepções da espiritualidade organizacional sobre os comportamentos e atitudes.

Foram constatados baixos níveis de penetração da espiritualidade nas organizações, mas um impacto inegável no bem-estar, na produtividade e no desempenho.

PALAVRAS CHAVE: Espiritualidade no local de trabalho, Vida no trabalho, Bem-estar, Produtividade, Desempenho.

ABSTRACT

The main objective of this study is a contribution to the achievement of an academic definition of spirituality at work (public and private organizations). This research is part of the "working life" context and the new organizational culture arrangements required to improve human experience by promoting stability and the organization's growth which nowadays is imperative in national and international economies. The purpose of this study is a literature review of the concept - spirituality seen in the portuguese context - analyzing organizational practices that may promote welfare and performance to individual and organizational level, which have been defined and tested in this study. An analysis of reflex perceptions of spirituality on organizational behavior and attitudes were made using some models (satisfaction, affective organizational commitment and performance).

Low levels of spirituality presence in organizations were found, but an undeniable impact on welfare, productivity and performance were present.

KEYWORD: Spirituality at work, Work life, Welfare, Productivity, Performance.

ÍNDICE

Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Capítulo 1 - Introdução.....	9
1.1 Contexto de investigação.....	9
1.1.1 A sequência temporal: da valência física até à espiritual.....	12
1.1.2 A pertinência do estudo do tema.....	14
1.2 Objectivo de investigação.....	17
1.3 Estado da arte.....	19
Capítulo 2 - Enquadramento teórico.....	24
2.1 Introdução.....	24
2.2 O conceito de espiritualidade.....	24
2.3 Espiritualidade no local de trabalho.....	31
2.4 Práticas de espiritualidade no local de trabalho.....	36
2.5 Conclusão.....	42
Capítulo 3 - Espiritualidade no local de trabalho e benefícios.....	43
3.1 Introdução.....	43
3.2 A espiritualidade e a satisfação com a gestão.....	43
3.3 A espiritualidade organizacional nos comportamentos e atitudes.....	46
3.4 A espiritualidade como factor determinante na performance.....	49
3.5 Conclusão.....	52

Capítulo 4 – Modelo de investigação.....	53
4.1 Introdução.....	53
4.2 Objectivo geral e modelo conceptual.....	53
4.3 Hipóteses de estudo.....	55
4.4 Operacionalização das variáveis.....	58
4.5 Recolha de dados e definição da amostra.....	69
4.6 Constituição final das variáveis e metodologia de análise.....	64
4.7 Conclusão.....	76
Capítulo 5 – Estudo empírico e análise de dados.....	77
5.1 Introdução.....	77
5.2 Constituição final das variáveis.....	77
5.3 Análise descritiva.....	79
5.4 Análise dos modelos de conceptualização.....	84
5.5 Análise dos resultados.....	102
5.6 Conclusão.....	104
Capítulo 6 – Considerações finais.....	105
6.1 Introdução.....	105
6.2 Contribuição e recomendação para a gestão.....	106
6.3 Limitações metodológicas e sugestões de pesquisas futuras.....	107
6.4 Conclusão.....	108
Bibliografia.....	109
Anexo.....	119

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferentes teorias de controlo	12
Tabela 2 - Expressões utilizadas na literatura.....	15
Tabela 3 - Factores que determinaram a espiritualidade no local de trabalho	16
Tabela 4 - Espiritualidade versus religião	28
Tabela 5 - Análise factorial e análise de consistência.....	78
Tabela 6 - Análise descritiva do modelo de conceptualização	79
Tabela 7 - Práticas de espiritualidade	81
Tabela 8 - Resultado do modelo de regressão satisfação	86
Tabela 9 - Resultado do modelo de regressão realização pessoal.....	88
Tabela 10 - Resultado do modelo de regressão superação no trabalho	91
Tabela 11 - Resultado do modelo de regressão envolvimento	93
Tabela 12 - Resultado do modelo de regressão família	95
Tabela 13 - Resultado do modelo de regressão produtividade.....	97
Tabela 14 - Resultado do modelo de regressão eficiência	99
Tabela 15 - Resultado do modelo de regressão adaptabilidade.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Três perspectivas da espiritualidade no local de trabalho.....	50
Figura 2 - Modelo de investigação geral.....	54

Capítulo 1 - Introdução

A espiritualidade no local de trabalho, é o tema central deste estudo empírico realizado em contexto organizacional português. Neste capítulo é feita a contextualização do estudo, são definidos os objectivos específicos e geral, e por fim é feita uma explanação do estado da arte em relação ao tema de investigação.

1.1 Contexto de investigação

Esta investigação insere-se no contexto da “vida no trabalho” e as novas modalidades de cultura organizacional que são necessárias para melhorar a experiência humana e desta forma conseguir estabilidade e crescimento das organizações. Parafraçando Rego et al. (2003), os indivíduos ajustam-se às organizações, ou seja, o homem moderno é um homem organizacional: nasce, come, vive, casa-se, divorcia-se, morre e diverte-se nas organizações.

O trabalho é o centro da vida das pessoas atendendo ao que tem de bom e de menos bom como parte integrante do projecto de vida de cada um e é neste contexto que autores como Mittrof (2003, p.375) afirmam que “acredito na santidade do trabalho e das organizações”. O autor explica a sua afirmação com conotação religiosa por definição que lhe está associada, pelo facto de o trabalho fazer parte da procura do significado que tem a vida, uma vez que as organizações são cruciais na transmissão do conhecimento e até na saúde pública.

Para muitas pessoas o trabalho e os colegas de trabalho quase que substituem a família e grupos de amigos (Karakas, 2010). O trabalho que é feito, o esforço, o ambiente em que este se desenvolve, faz parte da definição pessoal que cada um atribui ao trabalho, que também influencia a vida pessoal. Parafraçando

Sirgy et al. (2008), ao longo da vida as pessoas desempenham diferentes papéis sociais em contextos distintos relacionados não só com o trabalho mas também com a família, lazer, espiritualidade e comunidade.

O trabalho permite no plano individual a auto-suficiência financeira, identificação e inserção social, crescimento e desenvolvimento pessoal, concretização das capacidades laborais, criando condições para a satisfação no trabalho, motivação e lazer. Há assim organizações e trabalhos que promovem saúde e desenvolvimento humano ao passo que outras podem até promover doenças e disfunções, ao aumentar a satisfação proveniente do trabalho também aumenta o desempenho organizacional (Giacalone e Jurkiewicz, 2003).

As organizações precisam ser capazes de iniciar e facilitar a rotina dos grupos de trabalho de alto desempenho, agregando valor para a organização e para o indivíduo e para esta criação de valor são procuradas respostas às questões: o que cria uma equipe de alta performance? O que acontece no mundo, na vida de um indivíduo? Que dinâmicas e comportamentos podem permitir a realização excepcional? (Dinwiddie, 2000).

Muitos executivos e trabalhadores pretendem a implementação de um conjunto de práticas no âmbito da espiritualidade organizacional, nomeadamente um conjunto de princípios que promovam a satisfação, aumentem a qualidade e quantidade de produção, com reflexos positivos na área financeira nomeadamente no retorno do investimento (Marques, 2008).

Um estudo¹ realizado em Portugal pela empresa Convirgente (2009), concluiu que são gastas cerca de 270 milhões de horas de trabalho por ano na resolução de conflitos laborais o que representa um custo de 1000 milhões de euros. Em média são gastas 1,5 horas de trabalho por semana pela população activa por conta de outrém que representam custos que se refletem em custos económicos através da diminuição da produtividade. São indicadas as seguintes causas que

¹ Exame, Expresso (2009). <http://aeiou.expresso.pt/portugueses-gastam-270-milhoes-de-horas-em-conflitos-laborais=f552530>

motivam os conflitos laborais: incompatibilidade de personalidades, má gestão de topo, incorrecta definição de responsabilidades e comportamentos discriminatórios.

O código do trabalho português prevê no artigo 126º que *“na execução do contrato de trabalho, as partes devem colaborar na obtenção de maior produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador”*. É neste contexto onde a produtividade além de ser uma imposição legal é também prioritária e fundamental, para a conquista de objectivos estruturais nacionais e internacionais exigidos no âmbito da política económica num contexto que se caracteriza pela crise financeira, económica e social.

Atendendo ao contexto exposto, o objectivo geral deste estudo é definido atendendo aos trabalhos académicos que têm sido realizados, tendo como ponto de partida o estudo empírico de Ashmos e Duchon (2000), no qual os autores definiram e procederam à devida conceptualização e medição do construto Espiritualidade no Trabalho.

O objectivo geral no âmbito desta investigação é:

- conhecer o impacto da percepção da espiritualidade em contexto de trabalho, na performance individual e organizacional.

Os objectivos específicos são:

- medir a percepção da espiritualidade organizacional por parte dos trabalhadores
- identificar práticas que possam promover a espiritualidade
- identificar quais as dimensões que mais contribuem para a melhoria de performance individual e organizacional
- identificar quais os comportamentos e atitudes que são mais influenciados pela percepção da espiritualidade no local de trabalho.

1.1.1 A sequência temporal: da valência física até à espiritual

A história do pensamento das Teorias da Organização permite verificar que há um alinhamento entre a evolução destas teorias e a importância dada a cada uma das valências humanas (física, racional, emocional e espiritual). Barley e Kunda (1992) são os autores do quadro² que a seguir se apresenta através do qual se pode ver uma leitura histórica e enquadrada empiricamente.

Tabela 1- Diferentes teorias de controlo

Teoria	Época	Tipo
Melhoria industrial	1870-1900	Normativo
Gestão científica	1900-1923	Racional
Relações humanas	1923-1955	Normativo
Racionalismo sistémico	1955-1980	Racional
Cultura organizacional	1980-1993	Normativo
Racionalismo radical	1993-...	Racional

A identificação das diferentes teorias teve por base a análise do tipo de controlo, as que assentam num controlo do tipo normativo são mais atentas ao comportamento psicológico e social da organização, outras assentam num controlo de tipo racional valorizando os resultados através da perspectiva funcionalista. Barley e Kunda (1992) argumentam que em cada uma destas

² Fonte: Arménio Rego et al (2006). Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão. 5ª Edição. Editora RH, Lda. ISBN: 972-8871-08-2

teorias está subjacente uma componente ideológica, ou seja, a evolução temporal de cada uma destas teorias está intrinsecamente ligada à aceitação gradual das diferentes valências humanas. Os autores afirmam que ao longo do tempo verificou-se uma evolução do tipo de controlo a qual começou com um tipo de controlo mais coercivo e directo e procuraram demonstrar que a análise da informação histórica mostra que há alternância entre o controlo normativo e o racional.

Recentemente, é tema de investigação a espiritualidade no local de trabalho, como se pode evidenciar pela literatura³ existente, a qual pode ser verificada no reconhecimento pelas organizações de que os trabalhadores têm uma vida interior que é alimentada pela realização de trabalho num contexto de comunidade (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman, 2003).

O mundo em que vivemos é governado por leis físicas e espirituais (Burack, 1999), a luz planetária, a biologia celular, valores humanos como a bondade existem, existem e não são explicáveis ou visíveis. Há cada vez mais um interesse crescente pela espiritualidade no local de trabalho, várias empresas têm sido geridas focalizando-se nas pessoas tornando-se bastante rentáveis e produtivas através dum equilíbrio entre as diferentes factores considerados críticos que se passam a descrever:

- físicos (como por exemplo: pagamentos, segurança);
- intelectuais (aproveitamento de capacidades e competências disponíveis);
- emocionais (relações interpessoais, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal;
- facilidade de adaptação à mudança e vontade de mudar;

³ Assunto desenvolvido no segundo capítulo.

- espirituais (preocupação com ética, empatia com as pessoas, promoção de valores como a dignidade e justiça).

O mesmo autor refere que as organizações estão a ser atraídas para as “leis” espirituais, para que façam parte da gestão organizacional onde os trabalhadores são identificados como meros instrumentos e com o poder de decisão centralizado, não se traduzindo em resultados quer para o trabalhador quer para a organização quando faltam a confiança e a autenticidade.

1.1.2 A pertinência do estudo deste tema

O interesse actual pelo tema espiritualidade nas organizações surgiu no decorrer dos dois movimentos principais os quais atravessaram as empresas: “imperativo económico-tecnológico” e “modelo de gestão centrado nas pessoas” (Burack, 1999). O primeiro movimento remonta às origens das empresas em que se procuram incessantemente aumentos de produtividade e economias de escala. Nas duas últimas décadas assistimos à implementação de instrumentos de gestão como reengenharia e downsizing que começaram a fazer parte da vida das pessoas, em paralelo com a quebra da rentabilidade económica aumento da concorrência no contexto da globalização. Por isso o autor refere que é fundamental o desenvolvimento de modelos de gestão centrados nas pessoas, dando o exemplo da Ford Motor Company a qual passou a focalizar-se nas pessoas como sendo o factor principal que contribui para o desempenho.

Este tema insere-se no complexo terreno científico dos domínios da psicologia positiva (Cavanagh e Bandsuch, 2002; Rego et al., 2007), do comportamento organizacional e da gestão ao relacionarmos uma das valências humanas (espiritual) com performance organizacional. A pesquisa sobre a espiritualidade no local de trabalho procura estudar factores que na gestão organizacional podem aumentar o bem-estar dos indivíduos, da sociedade e

das comunidades (Sheep, 2006) e cientificamente pode ser uma nova abordagem na estrutura organizacional (Giacalone e Jurkiewicz, 2003). A literatura revela pelas expressões utilizadas, o crescente interesse e importância do estudo do tema como passaremos a verificar na tabela seguinte:

Tabela 2- Expressões utilizadas na literatura

Autor, ano	Expressões utilizadas
Laabs, 1995, p.60	“ mais do que uma tendência”
Konz & Ryan, 1999, p. 200	“é mais do que uma moda passageira, é mudar a natureza fundamental do trabalho.”
Ashmos & Duchon, 2000, p.134	“Há uma clara evidência que uma transformação está acontecer nas organizações.”
Cavanagh & Bandsuch, 2002, p.109	“ a literatura tem demonstrado a necessidade da espiritualidade no local de trabalho.”
Kolodinsky et al., 2003, p. 164	“atenção crescente”
Duchon & Plowman, 2005, p. 807	“interesse crescente”
Parameshwar, 2005, p. 690	“explosão de interesse”
Rego et al., 2007, p. 12	“não é por acaso que o interesse e a investigação da espiritualidade nas organizações têm aumentado fortemente nos últimos anos”
Karakas, 2010, p.90	“crescente interesse na literatura pela espiritualidade no local de trabalho”

Fonte: o próprio

A conceptualização e medição da espiritualidade no local de trabalho é importante para que quem investiga sobre este tema possa entender e observar que existe este novo fenómeno nas organizações (Ashmos e Duchon, 2000). Este novo fenómeno tem crescido nas empresas americanas devido a factores que assim o determinaram. No quadro seguinte estão expostos esses mesmos factores que foram descritos e analisados por Ashmos e Duchon (2000).

Tabela 3 - Factores que determinaram a espiritualidade no local de trabalho

1º	Trabalhadores desmoralizados com práticas de gestão como downsizing, reengenharia, layoffs.
2º	Cada vez mais o local de trabalho está a ser visto como o lugar principal, para muitas pessoas sentirem conectividade entre elas, sentem-se em comunidade devido ao declínio da vizinhança, igreja, famílias extensas.
3º	Curiosidade sobre as culturas Pacific Rim e filosofias Eastern, como o Budismo e Confucionismo que estimulam a meditação, valores como a lealdade e a procura de actividades em centros de espiritualidade.
4º	A grande dúvida sobre a morte aumentou o interesse em meditar sobre o significado da vida.
5º	A pressão resultante da concorrência devido à globalização, a exigência de mais competitividade por parte dos líderes organizacionais, levou ao reconhecimento por parte dos destes que é necessário da parte dos trabalhadores mais liberdade de expressão como forma de se tornarem mais criativos.

Benefiel (2010) refere que há um interesse cada vez maior na literatura sobre a necessidade da espiritualidade nas organizações como parte integrante da gestão, por uma série de razões inerentes ao contexto do trabalho tais como o comportamento ético, a satisfação no trabalho, o comprometimento dos

trabalhadores, a produtividade e a contribuição para a criação de uma vantagem competitiva. Os trabalhos académicos realizados nesta área, de acordo com a autora referida anteriormente, são pertinentes para todos os que trabalham com este novo conceito, a espiritualidade no local de trabalho, de forma a que se consiga estabelecer um diálogo com os académicos da área da gestão.

No seio das organizações o stress é um factor muito frequente que caracteriza os trabalhadores, o qual é proveniente das alterações constantes no ambiente das organizações conduzindo a profundas alterações económicas, sociais e a problemas familiares (Channuwong, 2009). O stress associa-se de acordo com o mesmo autor a má qualidade do trabalho, baixa de produtividade, problemas morais e de saúde, absentismo, que para as organizações se traduz em custos financeiros elevados. Neste contexto desenvolve um estudo que relaciona stress ao recurso a terapias espirituais de forma a que as organizações consigam resolver alguns dos seus problemas de produtividade, com o argumento que através das filosofias orientais se podem encontrar informações relevantes para gerir o stress. Também Moules (2008) afirma que em Londres há uma procura cada vez maior de terapias alternativas tais como a meditação, massagens (ao domicílio e no local de trabalho), pelos trabalhadores que estão sujeitos a níveis crescentes de stress devido à crise internacional.

Sheep (2006, p.357) reforça também a pertinência do estudo do tema espiritualidade organizacional, atendendo ao mundo actual, uma vez que “ o mundo é cada vez mais descrito como “ sociedade das organizações” e é da responsabilidade dos investigadores organizacionais dar conta do papel que as organizações têm na determinação do bem-estar das sociedades e dos indivíduos que a compõem.”

1.2 Objectivo de investigação

O objectivo desta investigação focaliza-se no estudo da relação que se pode estabelecer entre a espiritualidade em contexto organizacional e a performance ao nível individual e organizacional.

O estudo é sem dúvida conceptual, de forma a perceber o que é a espiritualidade inserida no local de trabalho, contribuindo para a conquista de um conceito académico que a questão da espiritualidade envolve tentando expressar o entendimento espiritual como tantas outras reflexões o fizeram. Pretende avançar na investigação sobre a espiritualidade no local de trabalho, contribuindo para a construção de métodos e medidas que conduzam a um modelo de investigação de forma a este informar sobre a prática da mesma para a realização pessoal, melhoria da performance individual e por conseguinte organizacional.

Cruza os planos de interesse individual e organizacional para verificar a presença ou não da espiritualidade nas organizações em Portugal dada a necessidade de um alinhamento entre os objectivos organizacionais e individuais onde as chefias de cada unidade orgânica percebam o que pode influenciar o comportamento dos trabalhadores de forma a promover os níveis de produtividade. Várias pesquisas têm sido feitas em diferentes países, as quais procuram modelos teóricos, cuja implementação, responde às preocupações das empresas e como tal dos poderes políticos.

1.3 Estado da Arte

Efectuando uma busca⁴ no Google académico encontramos 266 000 resultados para as palavras *spirituality at work* e 29 759 na B-On, o que revela o crescente interesse pela investigação sobre o tema.

A literatura sobre a espiritualidade no local de trabalho tem assumido uma dimensão considerável (Gavin et al., 2003; karakas, 2010) e vários autores têm feito esforços adicionais no sentido de diminuir a resistência quanto à espiritualidade no local de trabalho ainda presente nas organizações.

Há um aumento crescente do interesse pela investigação sobre a espiritualidade na vida do trabalho (Trott,1996; Freshman, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Rego et al., 2008).

A investigação sobre a espiritualidade em contexto de trabalho é recente (Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Pawar, 2009) a qual tem assumido diferentes direcções tais como:

- ❖ a definição de espiritualidade no local de trabalho (Burack,1999; Butts,1999; Dent et al., 2005; Karakas,2010);
- ❖ medição da espiritualidade no local de trabalho (Ashmos e Duchon, 2000; Sheep, 2004; Moore e Casper, 2006; Benefiel; 2010);
- ❖ factores que facilitam a espiritualidade no local de trabalho (Benefiel, 2003; Jurkiewicz e Giacalone, 2004);
- ❖ avaliação dos ganhos provenientes do desenvolvimento da espiritualidade organizacional (Milliman et al., 2003; Duchon e Plowman, 2005);

⁴ Busca efectuada a 8 Julho 2011

- ❖ a espiritualidade no local de trabalho e o compromisso organizacional (Rego et al., 2008); o papel da espiritualidade organizacional nas organizações comerciais criando um quadro conceptual (Badrinarayana e Madhavaram, 2008);
- ❖ a espiritualidade em contexto de trabalho e a performance (Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Duchon e Plowman, 2005; Rego et al., 2007; Karakas, 2010).

No entanto apesar do crescente reconhecimento de que a Espiritualidade no trabalho é uma área de investigação com interesse o estudo e análise da relação que se estabelece entre a Espiritualidade e Performance ainda não é sólida (Karakas, 2010). Uma vez que a Espiritualidade no trabalho não é facilmente interpretável é fundamental que as características das amostras sejam controladas, como por exemplo se as respostas dos inquiridos à Espiritualidade são contingentes da ocupação que têm, do seu nível de habilitações ou do sector de actividade em que operam as empresas (Rego et al., 2007).

Actualmente assistem-se a grandes transformações nas organizações em simultâneo com o crescimento espiritual, ou seja, a separação secular entre a vida profissional e a vida interior começa a atenuar. Em 1999 o conselho científico da *Academy of Management* decide criar um grupo de interesse vocacionado para assuntos de “gestão, espiritualidade e religião” o que veio dar consistência para esta nova investigação e que passa a fazer parte de conteúdos programáticos no ensino (Neal et al., 2003).

O trabalho de investigação dos autores Ashmos e Duchon (2000) intitulado *Spirituality at work: a conceptualization and measure* publicado no *Journal of Management Inquiry* tem sido citado em grande parte dos estudos relacionados com a espiritualidade no local de trabalho, por ser uma das mais recentes operacionalizações do construto (Rego et al., 2007), na qual contribuíram para a conceptualização, definição de dimensões e medição do mesmo. Milliman et al. (2003), realizaram igualmente um estudo empírico cujo

título é *Workplace Spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment*, publicado no *Journal of Organizational Change Management*, no qual pretendiam compreender a relação entre a espiritualidade no local de trabalho e as atitudes dos trabalhadores. Neste estudo os autores operacionalizaram o construto espiritualidade no local de trabalho com base na conceptualização dos autores Ashmos e Duchon (2000), nomeadamente as dimensões trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento de valores entre indivíduos e organização.

O presente estudo empírico insere-se no âmbito da investigação realizada por Rego et al. (2007), intitulada *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*, cujo objectivo foi o de mostrar como as percepções dos colaboradores acerca da espiritualidade no local de trabalho podem explicar o empenhamento organizacional e a produtividade. Este objectivo, teve como quadro teórico autores que reforçam a importância da Espiritualidade na liderança, inspirando-se nos seguintes autores:

- Cacioppe (2000, p.48): “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 et al. (2002), os líderes mais desenvolvidos em termos da espiritualidade estão capacitados para implementar práticas de liderança eficaz e alcançar resultados mais positivos para as suas organizações.
- Fry (2003, p.708), se as organizações “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”.

- Benefiel (2003), Butts (1999), Cavanagh e Bandsuch (2002), Garcia-Zamor (2003), Giacalone e Jurkiewicz (2003), Jurkiewicz e Giacalone (2004), Konz e Ryan (1999), Milliman et al. (1999), Neck e Milliman (1994), Sanders III et al. (2003): a espiritualidade tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.
- Krishnakumar e Neck (2002); a espiritualidade pode aumentar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e os stakeholders, aumentar o sentido de realização pessoal dos indivíduos, assim como melhorar o empenhamento dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional.

Também no contexto organizacional, constataram que o “interesse caudaloso é também visível na arena organizacional e entre os gestores” (Rego et al., 2007, p.12), isto é, encontraram evidências nas organizações, que podem de facto sustentar trabalhos empíricos na área da gestão da organizações, referindo autores que se passam a citar:

- Konz e Ryan (1999, p.201), “as organizações estão a passar lentamente de arenas de actividade puramente económica e social para espaços de desenvolvimento espiritual”;
- Duerr (2004), algumas empresas introduzem práticas contemplativas em vários aspectos do trabalho, outras motivam os trabalhadores a participar em programas de meditação, oração e imagística guiada;
- Cavanagh e Bandsuch (2002), referiram o crescimento de grupos de oração e a criação da *Ford Interfaith Network* (www.ford.com) e da *Woodstock Business Conference*.

O estudo empírico realizado por Rego et al. (2007), teve por base a conclusão do estudo já mencionado anteriormente de Milliman et al. (2003), segundo o qual as três dimensões de espiritualidade nas organizações, trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento de valores explicam o empenhamento organizacional, as intenções de abandono, a saturação intrínseca no trabalho, o envolvimento no cargo e a auto-estima de base organizacional.

Karakas (2010) realizou um estudo qualitativo, intitulado *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review* publicado no *Journal of Business Ethics*, no qual através da revisão de literatura de 140 artigos relacionados com a espiritualidade no local de trabalho, o seu objectivo foi perceber como a espiritualidade pode ter um impacto positivo na performance organizacional. Da análise que fez aos resultados obtidos pelos diversos autores dos 140 artigos, Fahri Karakas identificou e tipificou três perspectivas diferentes de análise presentes na literatura:

- *Human resources perspective*: espiritualidade promove o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida;
- *Philosophical perspective*: espiritualidade promove o sentido de propósito e significado do trabalho;
- *Interpersonal perspective*: espiritualidade promove o sentido de interconectividade e comunidade entre os trabalhadores.

Segundo o autor, qualquer uma destas perspectivas tem um impacto positivo sobre a produtividade e a performance, que neste século XXI trará benefícios para os trabalhadores.

Capítulo 2 – Enquadramento teórico

2.1 Introdução

Neste capítulo é feito o enquadramento teórico do tema de investigação no presente trabalho. Neste sentido, começa-se por abordar o conceito da espiritualidade nomeadamente o conceito adotado neste trabalho para operacionalização do construto da espiritualidade no local de trabalho.

2.2 O conceito de espiritualidade

De acordo com a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira¹ a palavra espiritualidade, morfologicamente é um substantivo género feminino com os seguintes significados: qualidade do que é espiritual, imaterial, oposto à materialidade (espiritualidade da alma), consideração das coisas pelo seu lado puro, elevado, belo, estético (a espiritualidade de um formoso corpo de mulher).

A palavra Espírito significa² originariamente vento e depois hálito ou sopro vital como no grego *πνεῦμα*. Progressivamente passou a ser utilizada para designar entidades que transcendem o ser humano a as forças materiais do nosso universo. Assim como foi adquirindo significados diferentes de acordo com a evolução do ser humano: ânsias e actividades do homem enquanto relacionadas com a sua inteligência que se traduzem em aspectos materiais;

¹ Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira. Editorial Enciclopédia, Limitada. Lisboa, Rio de Janeiro, p 291. [19 - - ?]. Disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

² Pólis, Enciclopédia VERBO da Sociedade e do Estado (1984). Vol.2, p1102. Disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

aspirações e actividades de carácter sobrenatural pertencentes aos domínios da teologia e da religião.

Beazley (1997), chegou à conclusão que há uma elevada correlação entre a espiritualidade e valores tais como a honestidade, a humildade e serviço aos outros. Se a espiritualidade no local de trabalho for baseada na religião, esta pode originar comportamentos de arrogância, em que uma fé em particular é melhor que outra, moralmente superior ou mais digna do que outra (Korac-Kakabadse et al., 2002).

Espiritualidade neste estudo não é sinónimo de religião, cada vez mais a palavra espiritualidade está afastada de conotações religiosas e próxima de conotações sobre o bem-estar individual e social (Harrington et al., 2001; Overell, 2002; Duchon e Plowman, 2005). O conceito tradicional de espiritualidade foi ampliado para além de sua fixação nas tradições religiosas, dadas as transformações no pensamento religioso e filosófico ao longo dos tempos que levaram à aplicação do conceito nos ambientes da vida profissional e organizacional (Burack, 1999).

Os dois quadros seguintes foram construídos com base no estudo realizado por Dent et al. (2005) intitulado *Spirituality and Leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions*, em que os autores confrontam a relação entre os conceitos de espiritualidade e religião segundo duas perspectivas distintas:

- perspectiva 1: espiritualidade e religião são conceitos que não são separáveis;
- perspectiva 2: espiritualidade e religião são conceitos distintos.

Perspectiva 1

Ali e Gibbs, 1998	Defendem que os gestores e líderes devem entender os princípios básicos de cada uma das três principais religiões (judaísmo, cristianismo, islamismo) dado o contexto de globalização que caracteriza as economias, resultando na diversidade cultural dentro de cada organização.
Cash e Gray, 2000	Para que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados é fundamental que se valorize a espiritualidade e a religião em simultâneo.
Elmes e Smith, 2001	<i>Empowerment</i> tem uma base espiritual, suas raízes estão na religião o que pode promover a prosperidade individual e corporativa.
Gibbons, 2001	A espiritualidade não pode ser separada das tradições religiosas dada a importância que assume na vida das pessoas: 95% dos americanos acredita em Deus; existem 1,5 bilhões de budistas no mundo; na Europa Ocidental cerca de 80% da população é cristã.
Hicks, 2002	Faz uma análise crítica sobre a dicotomia espiritualidade- religião e afirma que é fundamental uma nova definição de espiritualidade e afastar a questão da diversidade cultural apesar dos Estados Unidos da América serem um dos países com mais diversidade cultural. Argumenta ainda que os académicos invocam a dicotomia espiritualidade-religião para justificar práticas ou crenças mais controversas, é que estão estão mais relacionadas com a religião do que com a espiritualidade.
Korak-kakabase, kouzmin e kakabase, 2002	Espiritualidade inclui termos como energia, significado, conhecimento, os quais podem ser encontrados em diferentes formas de espiritualidade como <i>Tao, Budismo, Hinduismo, Zen, Native American.</i>
Kruger e Hanson, 1999	As tradições das religiões mais significativas do mundo conseguiram passar no teste do tempo, e como tal podem ter um papel relevante nas organizações.
Mohamed et al. (2001)	Argumenta que não existe uma diferença significativa entre espiritualidade e religião.
Pratt (2000)	Ao introduzir a religião para dentro das organizações, os trabalhadores desenvolvem uma perspectiva organizacional, através da componente religiosa e espiritual.

Fonte: Dent et al. (2005)

O quadro seguinte, mostra um conjunto de autores para os quais a espiritualidade não deve ser analisada no contexto da religião, também estes identificados no estudo referido acima.

Perpectiva 2

Asmos e Duchon, 2000	Espiritualidade não é religião, não se relaciona com nenhum sistema de crenças.
Bierly et al., 2000	A espiritualidade tem uma natureza moral e emocional, em que se procura perceber a existência no Universo. A religião pressupõe um sistema organizado de rituais e cerimónias.
Dehler e Welsh, 1994	A religião não se insere no contexto da espiritualidade.
Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf e Saunders, 1998	Argumentam que um número crescente de pessoas está a desenvolver a sua espiritualidade fora do contexto religioso.
Goertzen e Barbuto, 2001	Realizaram uma meta-análise sobre o conceito de espiritualidade e afirmam que é necessário acabar com o mito de que a espiritualidade se prende com o conceito de religião.

Fonte: Dent et al. (2005)

Ao longo da literatura académica sobre o tema da espiritualidade no local de trabalho, há autores que se inserem na perspectiva 1 e outros na perspectiva 2, no quadro seguinte podemos verificar a distinção feita em quatro estudos académicos, para os quais a espiritualidade não se insere no conceito da religião.

Tabela 4 – Espiritualidade versus religião

Autor, ano	Conceito espiritualidade	Conceito religião
Stephen M. King, 2007	Consiste na busca do “sagrado” como uma forma de entender a vida, o seu significado e propósito e o efeito que se pode ter sobre o outro, o ambiente e a organização.	Domínio institucional e organizacional, confinados e determinados por crenças, teologias e doutrinas sobre o destino actual e eterno do Homem na sua relação consigo mesmo, com os outros e com Deus.
Duchon e Plowman, 2005	Uma forte procura pelo significado da vida interior.	Sistema de crenças organizado.
Kale, 2004	Não está dependente de qualquer forma de religião.	É uma forma através da qual se pode nutrir, compreender e expressar a espiritualidade.
Ian I Mitrof (2003)	Conceitos pessoais e universais, onde há tolerância, mente aberta e pode incluir todos.	Assume uma estrutura formal dogmática que pode dividir as pessoas.

Fonte: o autor

Dada a diversidade de definições acadêmicas e falta de consenso ainda notório, sobre o conceito de espiritualidade, é fundamental delimitar o conceito de espiritualidade utilizado neste estudo, para que a metodologia seja concebida de acordo com o mesmo.

O conceito de espiritualidade adotado neste estudo, enquadra-se no conceito adotado no estudo de Rego et al. (2007), do qual fazem parte do conceito as seguintes expressões-chave: significado, sentido, propósito, vida interior e comunidade. Os autores citados, basearam-se na conceptualização realizada em trabalhos acadêmicos sobre o tema da espiritualidade dos autores:

- Ashmos e Duchon (2000), “Spirituality at work: a conceptualization and measure”, *Journal of Management Inquiry*;
- Duchon, D., e Plowman D. A., (2005), “Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance.”, *Leadership Quarterly*;
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J.,(2003), “Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment” *Journal of Organizational Change Management*.

Ashmos e Duchon (2000) referem-se à espiritualidade como um novo fenómeno, um movimento que está presente em algumas organizações, as quais criaram lugar a esta nova dimensão que não se relaciona com regras, mas com significado, propósito e sentido de comunidade. Aliás, os autores afirmam o seguinte “*The spiritual dimension of human beings – that dimension concerned with finding and expressing meaning and purpose and living in relation to others... Spirituality is also about people experiencing a sense of connectedness to one another...*” (p.135). Os mesmos autores argumentam que o conceito de espiritualidade é levado para dentro das organizações, da seguinte forma: “*A workplace can be considered spiritual (or spirit friendly) when it recognizes that employees have a inner life that nourished and is nourished by meaningful work that takes place in the context of*

community” (2005, p.809). Milliman et al. (2003), realizaram um estudo empírico, no qual estabelecem uma ligação entre a espiritualidade e as atitudes dos trabalhadores nas organizações, em que a conceptualização adotada para o construto espiritualidade é a dos autores Ashmos e Duchon (2000), pelas razões que se apresentam a seguir:

- a conceptualização utilizada pelos autores Ashmos e Duchon (2000), foi utilizada em várias pesquisas académicas em estudos anteriores ao ano 2000;
- os autores reconhecem que a espiritualidade é um construto complexo e multifacetado, mas não valorizaram aspectos que possam ser transcendentais, pois consideram que a espiritualidade é mais do que os simples aspectos da vida das pessoas;
- para cumprir um dos critérios de qualidade da investigação, a parsimónia, os autores denominaram três dimensões dos autores Ashmos e Duchon (2000) de *core dimensions* em três níveis de análise distintos:
 - ❖ nível individual: significado do trabalho;
 - ❖ nível grupo: senso de comunidade;
 - ❖ nível organizacional: alinhamento com os valores da organização.

Portanto, a espiritualidade não tem que ser um conceito cuja definição se aproxime de tradições religiosas, mas sim de valores pessoais e filosofia de vida dos empregados (Rego et al., 2007), fundamentalmente caracteriza-se pela sua não-denominação dado tratar-se de um sentimento humano universal, que sai do âmbito de um sistema de crenças e práticas religiosas (Karakas, 2010).

2.3 Espiritualidade no local de trabalho

Como conseguir integrar a vida profissional (trabalho) e a vida pessoal (familiar) tem sido um dos principais temas da última década, o qual foi desabrochando no meio acadêmico por muitos autores devido à desilusão que têm sentido no seio das organizações (Overell, 2002). Desde a década de noventa que várias publicações como *Wall Street Journal*, *Business Week* e *Fortune* entre outras têm divulgado o crescente interesse por parte dos trabalhadores em procurar o significado e propósito do trabalho para uma dimensão espiritual da vida organizacional (Duchon e Plowman, 2005).

Este tema da espiritualidade no trabalho surgiu durante a última década na literatura organizacional, no seguimento de quatro conceitos de comportamento organizacional (liderança, comportamento de cidadania organizacional, apoio organizacional e justiça processual) que surgiram há duas décadas atrás (Pawar, 2009) como precedentes da espiritualidade no local de trabalho.

Neal et al. (2003, p.363) foram no entanto mais precisos em relação ao tempo "...por volta de 1992, é quando se verifica um aumento de workshops e conferências sobre a espiritualidade no local de trabalho, e uma explosão de livros sobre o tema."

Em 1999 a *Academy of Management* aprova um novo grupo denominado "gestão, espiritualidade e religião" dando desta forma legitimidade para a investigação e o ensino deste novo tema. Em simultâneo em vários jornais são publicados artigos sobre a espiritualidade no local de trabalho: *American Behavioral Scientist*, *Chinmaya Management*, *Journal of Management Education*, *Journal of Organization and Change Management* e o *Journal of Management Psychology*.

Há várias pesquisas realizadas nesta temática da espiritualidade em contexto de trabalho que têm verificado que nas organizações em que a espiritualidade é promovida são mais lucrativas (Benefiel, 2010), apresentando fortes vantagens competitivas (Mitroff, 2003). Esta relação também é demonstrada no estudo

efectuado por Rego et al. (2007) em que a espiritualidade nas organizações pode resultar de forças positivas (a força de carácter e optimismo), com impacto positivo sobre o empenho e a produtividade (aquelas forças positivas induzem os trabalhadores a canalizar o potencial para o benefício da organização e da realização pessoal).

Espiritualidade e gestão anteriormente consideradas incompatíveis, durante os últimos 10 anos aproximaram-se, pois cada vez mais há estudos que procuram estabelecer a relação entre ambas (Benefiel, 2003). A questão fundamental subjacente à preocupação nestes estudos é a de procurar saber como a espiritualidade pode ou não afectar o desempenho no local de trabalho. No local de trabalho há um cruzamento entre os planos individual e organizacional onde o indivíduo faz parte da organização transportando a sua individualidade, e os indivíduos com espiritualidade acentuada conferem mais significado à vida, são mais fortes e perseverantes (Sanders III et al., 2003).

Nos últimos anos, há uma proliferação com algum significado de artigos sobre espiritualidade e a sua relevância no contexto da vida no trabalho, e esta tendência de crescimento de pesquisa sobre a espiritualidade é resultante da ênfase dada à espiritualidade no local de trabalho (Badrinarayanan e Madhavaram, 2008).

O movimento da espiritualidade no local de trabalho tem vindo a aumentar, vários autores têm procurado, encontrar uma definição para a espiritualidade no ambiente das organizações (Pawar, 2009), e o reconhecimento da espiritualidade como o aspecto fundamental da personalidade humana sugere que pode haver uma outra abordagem para a gestão (Heaton et al., 2004), uma vez que vários estudos têm chegado à conclusão que pode existir uma elevada correlação entre bem-estar espiritual a auto-eficiência e o compromisso organizacional (Trott, 1996), assim como entre a espiritualidade e valores como honestidade, humildade e serviço aos outros (Beazley, 1997).

Há muitos modos possíveis de compreender o tema da espiritualidade nas organizações como refere Freshman (1999), assim como salienta a não existência de uma resposta sólida e universal que permita saber o que é a espiritualidade em contexto de trabalho.

No âmbito deste estudo a espiritualidade no local de trabalho, não está relacionada com a religião nem com a concepção de um sistema de crenças, mas com o facto de os trabalhadores se reconhecerem como seres espirituais, seres com “alma”, necessitando de encontrar significado em relação ao trabalho que realizam (Ashmos e Duchon, 2000). Os autores realizaram um estudo empírico, em que o conceito de espiritualidade no local de trabalho assenta nos seguintes elementos: a existência de vida interior nas pessoas; significado e propósito do trabalho; sentido de comunidade.

Ashmos e Duchon (2000, p.136), tiveram como referência o autor Vaill na definição do que se entende por vida interior e como se pode traduzir em espiritualidade no local de trabalho. Segundo os autores, o reconhecimento da espiritualidade no local de trabalho, significa valorizar que as organizações são “povoadas” por pessoas que têm mente e espírito e o desenvolvimento do espírito é tão importante como o da mente, ou seja, a espiritualidade está subjacente em cada trabalhador. Com o reconhecimento da espiritualidade como uma valência humana, os trabalhadores têm necessidade de estar envolvidos com o trabalho de tal forma que o mesmo confira significado às suas vidas. Os autores citam o que Judith Neal (1998, p.68) afirmou³: “as pessoas dizem: já chega. Somos mais do que um custo nas organizações. Nós temos um espírito. Nós temos uma alma. Nós temos sonhos. Nós temos uma vida que tem significado. Nós queremos contribuir para a sociedade. Nós queremos nos sentir bem com aquilo que fazemos.” O terceiro elemento que define no local de trabalho, é o de os trabalhadores sentirem que fazem parte de uma comunidade, baseando-se os autores no que Vaill descreve como sendo o “*fellowship aspect*” do desenvolvimento da espiritualidade. A inclusão do

³ Publicado in *Personnel Journal*, September 1998

sentido de comunidade no conceito de espiritualidade no local de trabalho, deve-se ao facto de os autores concordarem com o autor Vaill, ou seja, o *“fellowship aspect”* ajuda a combater a solidão, a desilusão e a dor que se pode sentir nas organizações actuais. Sumarizando, os autores Ashmos e Duchon (2000, p.137), definem a espiritualidade no local de trabalho, como o movimento que se relaciona com o significado que tem o trabalho, a ligação que se estabelece entre a “alma” e o trabalho porque cada trabalhador tem a sua vida interior que tem necessidade de ser nutrida, estando inserido num contexto organizacional onde deve ser promovido o sentimento de pertença a uma comunidade.

Outros estudos, descrevem a espiritualidade nas organizações como as experiências de espiritualidade pelos trabalhadores no local de trabalho (Pawar, 2009). E estas experiências englobam segundo estudos de diversos autores: sentido de comunidade, significado do trabalho e transcendências (Ashmos e Duchon, 2000; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Pawar, 2009). Giacalone e Jurkiewicz (2003) definem a espiritualidade no local de trabalho como um conjunto 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.

Tourish e Pinnington (2002) definiram espiritualidade nas organizações através dos seguintes sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão, parceria, energia e flexibilidade. Todos são importantes e relacionam-se entre si. Cada pessoa tem as suas crenças que devem ser respeitadas e como tal, espiritualidade não é nenhuma preferência religiosa, não é religião, mas sim uma forma ou um caminho para expressar mais humanismo.

Definir espiritualidade no local de trabalho numa única palavra seria interconectividade (Mitroff e Denton, 1999), o que sugere que as organizações de trabalho têm substituído instituições tal como as igrejas que deixaram de desempenhar o papel de comunidade como exerciam no passado. Jurkiewicz et

al. (2004) definem interconectividade como o relacionamento que se estabelece entre pessoas que fomentam sentimentos positivos.

Como já verificamos ao longo deste estudo existem inúmeras definições para a espiritualidade no local de trabalho para a qual não existe uma definição universal, no entanto há pelos menos em grande parte das definições os seguintes significados:

- ❖ os trabalhadores procuram a satisfação das necessidades espirituais (Strack et al., 2002): qualquer pessoa tem a sua própria individualidade e não querem ser tratados como meros instrumentos de trabalho em que todos são idênticos; querem sentir que as tarefas que executam têm uma finalidade a favor da sociedade;
- ❖ cada vez mais os trabalhadores querem que o trabalho por eles realizado seja benéfico para a vida pessoal assim como para a sociedade de uma forma geral (Milliman et al., 2003), ou seja, desejam perceber o propósito e o significado em relação às tarefas que executam; Herzberg (2003) faz a distinção entre enriquecimento de tarefa e ampliação de tarefa da seguinte forma, a primeira está vocacionada para oportunidades de crescimento psicológico e a segunda simplesmente aumenta o volume de tarefas.
- ❖ as organizações que sempre foram vistas como sistemas organizacionais procuram criar internamente condições para o desenvolvimento da espiritualidade de forma a promover a procura do significado e propósito das tarefas laborais assim como experiências de conexão com o outro e com a própria comunidade organizacional (Ashmos e Duchon, 2000).

2.4 Práticas de espiritualidade no local de trabalho

Atendendo ao conceito de espiritualidade no local de trabalho explanado neste estudo, há autores que referem, *“But a search for community and meaning at work can be difficult because the workplace has changed”*, (Duchon e Plowman, 2005, p.810). Os autores referem a argumentação do autor Vaill (1998), o qual explica que tradicionalmente os trabalhadores tinham um emprego seguro, cujas organizações lutavam por missões nobres e a liderança inspirava a actuação dos trabalhadores contribuindo para o comprometimento dos mesmos à organização. No entanto, o clima organizacional mais recente caracteriza-se pelo trabalho precário e temporário e os valores organizacionais tornam-se suspeitos mas, mesmo assim, para os trabalhadores continua a ser fundamental encontrar nas organizações o significado do trabalho que executam no seu dia-a-dia, uma vez que é onde passam grande parte do tempo das suas vidas (Ashmos e Duchon, 2000).

Rego et al. (2007) citam o autor Duerr (2004, p.201) referindo um conjunto de práticas contemplativas sobre determinados aspectos do trabalho e outras que encorajam os trabalhadores a participar em programas diversos (meditação, oração, imagística guiada⁴). Acrescentam que há executivos que fazem parte de cursos de espiritualidade para negócios e liderança, obtendo com esta participação benefícios: a reflexão e a oração estimulam a serenidade necessária para ouvir, para ser calmo, inovador e flexível quando há decisões a tomar através destes cursos os líderes conseguem ter consciência que na base da conexão entre espiritualidade e negócio está o reconhecimento de que todos têm uma voz interior, a qual é a última fonte de discernimento nas decisões de negócios mais difíceis.

⁴ Refere-se a práticas de visionamento ou “futuração”.

A multinacional americana *Internacional Business Machines* (IBM) introduziu conceitos como a *Medicine Wheel*⁵, que representa os quatro pólos da experiência humana: intelectual, físico, emocional e espiritual.

Após análise aos estudos académicos efectuados sobre a espiritualidade no local de trabalho, a operacionalização deste conceito nesta investigação, assenta no construto concebido pelos autores Rego et al. (2007).

No entanto, atendendo à importância atribuída à espiritualidade no local de trabalho consideramos neste estudo um conjunto de práticas que possam contribuir para o desenvolvimento da espiritualidade em ambiente de trabalho:

- exercícios de relaxamento,
- exercício físico,
- meditação,
- reiki,
- programas de apoio à gestão da diversidade,
- pilates,
- yoga,
- música,
- dança,
- programas de saúde, higiene e educação alimentar.

Estas práticas consideradas no âmbito deste estudo, são incluídas na dimensão “*práticas espirituais implementadas na organização*”, fazendo parte do conceito da espiritualidade no local de trabalho. Como veremos de seguida, estas práticas, têm em comum a promoção do bem-estar dos praticantes e se inseridas no contexto de trabalho, tendo como objectivo o bem-estar dos trabalhadores enquadradas em programas de qualidade de vida organizacional podem incrementar consideravelmente a satisfação com o trabalho e a qualidade de vida das pessoas (Sirgy et al, 2008).

⁵Disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n4_v41/ai_18298709/

As pessoas que praticam meditação, reflexão ou até oração podem ser mais atentas ao sentido que tem a vida assim como às relações com as outras pessoas que se estabelecem no local de trabalho, quer com o próprio trabalho (Ashmos e Duchon, 2000).

O recurso à meditação é cada vez mais utilizado na psicologia ocidental oriunda da tradição budista (Timm, 2010). *Mindfulness* é uma prática utilizada pelas grandes empresas como é o exemplo da Google, assim como por atletas (Phlil Jackson, treinador L.A. Lakers), celebridades e executivos (William Ford, chairmain of the Ford Motor Company), para que durante situações de grande tensão ou de crise, se consiga atingir um registo de serenidade como a gestão do stress. De acordo com um estudo efectuado pelo autor citado anteriormente, cada trabalhador é interrompido em média a cada 11 minutos (uso telecomunicações, mail, redes sociais), levando depois 25 minutos a retomar a tarefa seguinte. Esta é uma das razões apontadas no estudo que justificam a implementação desta prática nas empresas como o intuito de manter ou aumentar o nível de concentração e daí de produtividade dos trabalhadores.

Maria Gonzalez⁶ co-autora do livro *The Mindfull Investor* diz que este tipo de meditação consegue efectivamente criar ambientes entre os trabalhadores mais calmos pois eles passam a gerir melhor o stress no local de trabalho. A co-autora acrescenta ainda que pode ser uma das soluções para a diminuição do valor que a gestão de conflitos tem custado às empresas americanas, um valor que anda à volta de 200 biliões de dólares anuais, tendo em consideração o absentismo e a diminuição de performance. Os trabalhadores ao verem os seus níveis de concentração melhorados tornam-se mais criativos como

⁶ Esta obra (2010) é escrita no contexto económico-financeiro actual da “bolha imobiliária” americana no período compreendido entre 2007 e 2009, ou seja, colapso dos mercados financeiros em que triliões de dólares desaparecem da economia norte-americana afectando a economia mundial instalando-se o medo, a insegurança, o pânico entre os investidores individuais, consultores de investimentos, gestores de fundos. Atendendo às circunstâncias a obra, mostra como usar uma única ferramenta – Mindfulness Meditation- para conseguir clareza, focalização e paz de espírito na área financeira. Também Oprah tem feito esforços nesse mesmo sentido.

testemunham alguns dos seus clientes entre os quais se destacam: *BMO Financial Group, Ontario's Hydro One e Conference Board of Canada*.

A prática de *Mindfulness* passou a fazer parte da medicina comportamental a partir dos programas de redução de stress de Kabat- Zinn (1982)⁷, em que os praticantes conseguem momentos de atenção plena de uma forma intencional, como se tratasse de um piloto automático, as pessoas conseguem trazer para o momento actual toda a atenção necessária sem desviar a atenção com outros pensamentos (Vandenberghe e Sousa, 2006).

Vários estudos têm sido feitos no sentido de perceber, conhecer de que forma determinadas práticas de meditação têm ou não algum reflexo também na saúde. Campbell et al. (2008) conduziram uma pesquisa com a qual pretendiam determinar a relação entre espiritualidade, religião e saúde. O resultado indicou a seguinte conclusão: a boa saúde física está relacionada com uma visão positiva e crenças espirituais⁸. Carlson et al. (2001), referem que a técnica de relaxamento *Mindfulness* em adultos saudáveis tem uma diversidade de benefícios que se passam a enumerar: diminuição da frequência cardíaca, diminuição da pressão arterial, redução níveis de lípidos, redução do stress e ansiedade, reforço do sistema imunitário, menor abuso de substâncias como as bebidas alcoólicas.

As práticas de Yoga e Método de Pilates são dois exercícios que contribuem para o desenvolvimento do corpo e da mente com benefícios relacionados com a dor crónica, flexibilidade e relaxamento. Os benefícios provenientes destas

⁷ Jon Kabat-Zinn é cientista, escritor e professor de meditação *Mindfulness*. Professor de medicina na Universidade de Massachusetts Medical School, onde foi fundador e director executivo do Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society. Em 1971 especializa-se em biologia molecular e no período 1979 a 2002 a sua pesquisa é focalizada na mente e a interacção com a saúde física, em aplicações clínicas do treino da mente com pessoas de dor crónica e distúrbios provenientes do stress.

⁸ Prática de religiosidade, de espiritualidade e suporte social foram medidas neste estudo por 8 escalas da Brief Multidimensional Measures of Religiousness/Spirituality (BMMRS) criada pelo grupo Fetzer Institute and the National Institute on Aging Working Group (Multidimensional measurement 1999).

duas práticas focalizam-se e desenrolam-se através de técnicas específicas de respiração e meditação. O Yoga Primordial e Ancestral tem mais de 6000 anos⁹ e explica as origens do yoga como uma filosofia que é tanto teórica como prática e visa: desenvolvimento de valores como a ética, auto-responsabilidade, fraternidade, solidariedade com os outros, despertar de atitudes relacionadas com a preservação do ambiente; desenvolvimento excepcional do ser humano mantendo-o feliz e saudável; promove a investigação científica em domínios como: astronomia, astrofísica, estudo do som, anatomia, fisiologia, psicologia, investigação histórica, arqueológica e arqueologia subaquática.

Em 1998 foi elaborado um estudo nos Estados Unidos da América sobre a prática de yoga e pilates (Sorosky e Akuthota, 2008) verificando-se o seguinte:

-cerca de 15 milhões de americanos praticaram yoga pelo menos uma vez na vida nesse ano por questões de bem-estar e saúde;

- no ano anterior 7,4 milhões de americanos praticaram yoga pelos menos uma vez na vida por questões de bem-estar e saúde.

Sorosky et al. (2008) referem que em 2003 cerca de 15 milhões de americanos praticavam yoga mais de três vezes por semana uma vez que a sua prática regular pode reduzir o stress, melhorar o humor e aumentar o bem-estar geral.

Método de Pilates é também tal como a prática de yoga um exercício vocacionado para as valências humanas física e mental, focalizando-se nos movimentos físicos controlados, postura e respiração.

Esta modalidade foi concebida por Joseph H. Pilates em 1920, para reabilitação dos soldados acamados da Primeira Grande Guerra e mais tarde passou a ser praticada por grupos de dança (ballet, dança moderna) em Nova York (Tomlinson, 2003) . Nas últimas décadas tem sido praticado como uma fonte de

⁹ Informação disponível na internet a <http://www.federacaolusadoyoga.pt/yoga.htm>, a 14 Setembro 2010.

saúde com os benefícios que lhe estão associados e também como uma modalidade de fitness (Sorosky et al, 2008) não só por bailarinos, como por qualquer pessoa com lesões ou incapacidades físicas e as que se encontram em boas condições físicas e de saúde. O conceito central do método de Pilates é o fortalecimento do “*powerhouse*”, ou seja, centro do corpo (músculos abdominais, glúteos, músculos que suportam a coluna vertebral) focalizado no desenvolvimento em paralelo “*mind and body*” e tal como o yoga, exige concentração, prática e paciência. A mente e as conexões musculares são desenvolvidas simultaneamente através do controlo da respiração que é um dos princípios do método de Pilates em sintonia com os movimentos físicos durante os exercícios.

Em 2003 a Microsoft (Reino Unido) foi distinguida com o primeiro lugar no ranking das 100 melhores empresas para trabalhar (Simon, 2003). O autor refere um conjunto de factores que explicam as razões pelas quais os trabalhadores se sentem bem a trabalhar nesta organização, os quais consistem: na concepção de amplos espaços de convivência social para a promoção de bem-estar; numa decoração cuidadosa dos locais de trabalho, incluindo sofás, poltronas e mesas; num leque diverso de café que os trabalhadores podem tomar com acesso ao mirante com uma vista magnífica sobre a paisagem natural (lago); no livre acesso a jogos, consolas; nos vários televisores onde os trabalhadores podem estar a par do que se passa pelo mundo fora e nos momentos de música que são proporcionados aos trabalhadores.

Várias pesquisas têm analisado a importância do papel das organizações na redução da violência quer no trabalho quer na sociedade (Bishara e Schipani, 2010). Para tal as empresas têm que proporcionar benefícios alternativos de forma a promover um espírito de comunidade. Os mesmos autores mencionam que o stress tem efeitos físicos, psicológicos e comportamentais negativos nos trabalhadores, os quais poderão ser atenuados por intermédio da implementação de programas que se traduz em *complementary alternative benefits* (CABs), contribuindo para o aumento da produtividade da força de trabalho.

Os autores argumentam que um caminho para alcançar tais objectivos poderá ser através da concepção de programas de saúde e alimentação, o que poderá também diminuir de uma forma significativa os níveis de stress.

2.5 Conclusão

Neste capítulo foi abordado o conceito de espiritualidade e espiritualidade no local de trabalho e como se verificou, ainda não existe consenso académico sobre o conceito. Também foi aqui descrita uma dimensão que é operacionalizada no âmbito desta investigação que são as práticas de espiritualidade no local de trabalho, fazendo parte do construto da espiritualidade no local de trabalho.

Capítulo 3 - Espiritualidade no local de trabalho e benefícios

3.1 Introdução

Ao longo deste capítulo, é feita uma descrição dos diferentes benefícios que possam resultar quando nas organizações há a valorização da espiritualidade. Estes benefícios são recolhidos da literatura académica, que serão a base para a construção do nosso modelo de investigação geral: benefícios ao nível da satisfação com a gestão da organização, benefícios ao nível de comportamentos e atitudes (realização pessoal, comprometimento organizacional, superação no trabalho), e por fim benefícios ao nível da performance individual e organizacional.

3.2 A espiritualidade e a satisfação com a gestão

Através da revisão de literatura pode-se verificar uma clara evidência sobre a mudança nas organizações que sempre foram vistas como sistemas racionais, os trabalhadores dizem que chega serem vistos como um custo organizacional, pois, são mais do que isso, têm uma alma, um espírito e querem ter uma vida com significado, contribuir para a sociedade, ou seja, querem se sentir bem com o que fazem (Ashmos e Duchon, 2000), atendendo a que a prática da espiritualidade é considerada como uma fonte de ética e bem-estar entre os trabalhadores (Pawar, 2009).

É de salientar que espiritualidade não é sinónimo de religião como já foi referido neste trabalho uma vez que não é isto que se pretende levar para dentro das organizações, dadas as consequências devastadoras que se foram registando ao longo da história da humanidade, se bem que inevitavelmente as

pessoas acabam por expressar as suas crenças religiosas no trabalho (Ashmos e Duchom, 2000).

Benefiel (2003) especifica que é necessária uma linguagem própria que distinga o discurso científico organizacional e o da espiritualidade. Parafraseando Moore e Casper (2006) espiritualidade no local de trabalho pode incrementar benefícios a três níveis: ao nível da sociedade, ao nível da organização (local de trabalho) e dos trabalhadores (no plano individual).

Este estudo insere-se na análise empírica de uma investigação feita por Rego et al (2007), no qual o objectivo era o de demonstrar como as percepções da espiritualidade no local de trabalho explicavam o empenho e a produtividade dos trabalhadores. Os autores reforçam a importância de estudos de natureza científica, para que os académicos consigam entender o que acontece nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores quando a gestão apoia a espiritualidade no local de trabalho. Neste estudo, a investigação é conduzida de forma a compreender como essa mesma percepção tem influência na satisfação com a gestão e nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (realização pessoal, compromisso organizacional, superação no trabalho), assim como, a influência destes comportamentos na produtividade individual e performance organizacional.

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no contexto do comportamento organizacional (Rego et al., 2006) pelas seguintes razões:

- ❖ a satisfação é um dos resultados mais importantes que se pretende obter do trabalho humano,
- ❖ implicitamente ou explicitamente, tem sido relacionada com o desempenho, ou seja, quanto mais satisfeitos estiverem os trabalhadores também serão mais produtivos no contexto organizacional.

As políticas de gestão da organização foram definidas por Churchill et al. (1974) como fazendo parte do conjunto de causas que podem influenciar a Satisfação no Trabalho. A variável Satisfação com a Gestão, incluída no modelo de investigação geral no âmbito deste trabalho, foi considerada com um dos itens que faz parte da Satisfação com o Trabalho pelo autor referido, e vários construtos presentes na literatura têm medido a influência da espiritualidade no local de trabalho na satisfação com o trabalho (Moore e Casper, 2006).

Os valores tal como a confiança deve ser percebida por parte dos trabalhadores nomeadamente em contexto de mudanças internas, a qual contribui para a satisfação com a gestão e para o bem-estar em geral (Morgan e Zeffane, 2010). É um conceito importante que deve ser considerado nas pesquisas relacionadas com o comportamento organizacional pela sua influência no sucesso organizacional e nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

Milliman et al (2003) num estudo concretizado para testar o modelo concebido por Ashmos e Duchon (2000) constataram que há uma correlação positiva entre espiritualidade em ambiente de trabalho e atitudes dos trabalhadores tais como: compromisso organizacional, satisfação no local de trabalho e envolvimento com o trabalho. Outras investigações realizadas chegaram à conclusão que de facto a existência de programas de espiritualidade tem resultados positivos ao nível individual tais como a satisfação com o trabalho, serenidade no local de trabalho e o compromisso organizacional (Burack, 1999; Fry, 2003; Giacalone e Jurkiewicz, 2003).

Fry (2003) afirma que quando as organizações implementam práticas de espiritualidade no local de trabalho, estas traduzem-se em benefícios individuais e organizacionais, uma vez que, os trabalhadores conseguindo atribuir significado ao seu trabalho, sentem-se atraídos por este e experimentam maior satisfação com o trabalho (Wrzesniewski, 2003), a qual está muitas vezes associada à performance organizacional.

3.3 A Espiritualidade organizacional nos comportamentos e atitudes

No âmbito deste estudo, a variável realização pessoal foi desenvolvida no âmbito deste trabalho a qual engloba itens que pretendem medir: o bem-estar psicológico nutrido por sentimentos tais como sentimentos de felicidade, paz, confiança que se conseguem sentir com a realização do trabalho e no contexto da vida pessoal; concretização de objectivos traçados pelos indivíduos no contexto organizacional.

Wright et al. (2004) realizaram um estudo em que pretendiam conhecer a resposta para a seguinte questão: qual é a contribuição relativa do bem-estar psicológico, bom humor ou mau humor, para a melhoria de performance? Concluíram que de facto há uma relação positiva entre bem-estar psicológico e performance, no entanto, esta ligação é antecipada pelo impacto positivo da espiritualidade no local de trabalho no comportamento e atitudes dos trabalhadores ao fomentar o sentimento de realização pessoal (Krishnakumar e Neck, 2002).

Butts (1999), utiliza o termo realização pessoal quando se refere ao crescimento e desenvolvimento humano resultante do trabalho. É possível a realização de um conjunto de necessidades pessoais que não se limitem unicamente ao sustento mas também à realização, crescimento, desenvolvimento através da utilização ampla da suas capacidades e competências no local de trabalho. A Teoria das Necessidades de Maslow, reconhece que a auto-realização implica as valências mentais e espirituais do indivíduo com o trabalho como componente (Moore e Casper, 2006).

Rego et al. (2007), indentificaram dois argumentos na investigação que realizaram e que se passam a citar: “(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”. Também aqui se denota a relação que se pode estabelecer entre espiritualidade no local de trabalho e os comportamentos e atitudes, como a realização pessoal.

Quanto ao comprometimento organizacional, Trott (1996) observou que há uma elevada correlação entre o bem-estar espiritual dos trabalhadores como a eficácia e a existência de comprometimento organizacional. Da mesma forma Milliman et al (2003), num estudo concretizado para testar o modelo concebido por Ashmos e Duchon (2000) constataram que há uma correlação positiva entre espiritualidade organizacional e atitudes dos trabalhadores tais como: comprometimento organizacional, satisfação no local de trabalho e envolvimento com o trabalho.

A implementação de programas de espiritualidade no local de trabalho poderá ter resultados positivos ao nível individual ao aumentar o comprometimento organizacional sentido pelos trabalhadores (Burack, 1999; Fry, 2003; Giacalone and Jurkiewicz, 2003), em que os trabalhadores têm comportamentos organizacionais além da obrigação contratual que lhes é imposta pelo vínculo laboral, devido a atitudes positivas que se verificam tais como, a ligação afectiva organizacional, quando percebem que existe de facto apoio por parte da organização e são bem tratados (Lavelle, 2010).

Vários estudos académicos têm dado uma importância central ao comprometimento organizacional (Mowday e McDade, 1979; O`Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990; McCaul e Hinsz ,1995; Meyer e Allen, 1997; Wang, 2004; Rego et al., 2007). A literatura mostra que a definição mais frequente é aquela em que comprometimento organizacional significa vínculo afectivo, emocional que faz com que os trabalhadores sintam um compromisso em relação à organização onde se inserem. Allen e Meyer (1990) citam autores

que desde muito cedo se inserem nesta abordagem do conceito, como Kanter (1968) e Buchanan (1974).

A conceptualização e medição do conceito comprometimento organizacional tem assumido diferentes formas na literatura mas, há em comum em grande parte dos autores uma ideia semelhante, a dos trabalhadores que se sentem muito comprometidos com a organização também são os que menos pensam em abandonar essa mesma organização (Allen e Meyer, 1990). Os mesmos autores (Meyer e Allen, 1987a) concluíram num estudo que realizaram, que apesar dos inúmeros construtos que foram concebidos, quase todos eles têm em consideração um dos seguintes aspectos: vínculo afectivo, custos percebidos e obrigação. Existindo na literatura diferentes conceptualizações esta é a mais utilizada (Rego et al., 2007) e é a que vamos adoptar neste estudo.

Recentemente um estudo empírico longitudinal demonstrou que se se verificarem mudanças ao nível do capital psicológico dos trabalhadores, será registado um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores, o qual não apenas se evidenciará ao nível individual mas também ao nível de grupos (Avey et al., 2011). O conceito de capital psicológico consiste segundo a literatura académica, na coexistência de quatro componentes: eficácia, esperança, optimismo e resiliência. É neste contexto que surge a variável superação no trabalho, cuja definição para operacionalização da mesma é a dos autores Licata et al. (2003). Segundo estes autores, a superação no trabalho define-se como a capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos para atingir os objectivos relacionados com o trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia os comportamentos.

A resiliência é uma característica de personalidade que faz parte das quatro componentes já referidas, a qual implica reunir esforços no sentido de superar obstáculos no local de trabalho tornando o desempenho criativo (Sweetman et al., 2011). As organizações que promovem a espiritualidade no local de trabalho, ou seja, em que os trabalhadores realizam trabalho com significado

para a vida, são as que mais propiciam a eficácia, esperança, optimismo e a resiliência (Rego et al., 2007). Os autores citados afirmam ainda que o desenvolvimento destas características de personalidade, têm como consequência a definição de objectivos mais ambiciosos, capazes de realizar mais esforços, lidam mais facilmente com o stress e são mais resistentes perante os problemas e obstáculos que vão surgindo em contexto organizacional. Como tal tornam-se mais confiantes, mais proactivos, com reflexos positivos para a resolução de problemas e um melhor desempenho de tarefas.

3.4 Espiritualidade como factor determinante na performance

Há estudos que demonstram que organizações espiritualizadas apresentam fortes vantagens competitivas, como demonstrado nos estudos empíricos efectuados por Rego et al. (2007). Estas duas áreas, espiritualidade e gestão anteriormente consideradas incompatíveis, durante os últimos anos aproximaram-se (Benefiel, 2003) em que a questão fundamental subjacente à preocupação dos estudos realizados é a de procurar saber se a espiritualidade pode ou não afectar o desempenho organizacional.

Rego et al. (2007) referem que o papel positivo exercido por diversos líderes empresariais tal como Robert Haas da Levi Strauss, é resultante de uma forma considerável da espiritualidade revelada por aqueles.

A espiritualidade no local de trabalho tem sido estudada por diferentes autores, mas ao longo da literatura há três perspectivas de análise que se destacam na argumentação de como a espiritualidade pode de facto beneficiar os trabalhadores no local de trabalho e as organizações e desta forma contribuir para a performance organizacional (Karakas, 2010):

- Perspectiva dos recursos humanos: a espiritualidade pode aumentar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores;

- Perspectiva psicológica: a espiritualidade ajuda na busca do propósito e significado do trabalho;
- Perspectiva inter-pessoal: a espiritualidade desenvolve o sentido de conexão entre os trabalhadores em contexto de comunidade.

A relação descrita pode ser visualizada na figura seguinte:

Figura 1 - Três perspectivas da espiritualidade no local de trabalho



Fonte: Karakas, 2010

O mesmo autor afirma que há alguma confusão e dúvida de como a espiritualidade pode contribuir positivamente para a performance organizacional, assim como há alguma dificuldade constatada ao longo da revisão bibliográfica sobre a medição com rigor da relação que se estabelece entre a espiritualidade e a performance organizacional (Dent et al., 2005). No entanto, muitos acadêmicos argumentam com base nas investigações que realizaram que a prática da espiritualidade no local de trabalho pode incrementar a performance organizacional (Ashmos e Duchon, 2000; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Rego et al, 2007; Karakas, 2010).

Regressando à figura anterior (Três perspectivas da espiritualidade no local de trabalho), o autor explica como cada uma das perspectivas pode em termos

práticos influenciar comportamentos e atitudes promovendo a performance organizacional.

Em relação à primeira perspectiva dos Recursos Humanos, esta inclui bem-estar subjectivo, a boa-disposição e compromisso organizacional, ou seja, a concepção e implementação de programas de espiritualidade no local de trabalho aumenta o bem-estar dos trabalhadores atendendo ao seguinte:

- a espiritualidade melhora a boa-disposição, compromisso e a produtividade, e os trabalhadores sentem bem-estar;
- a espiritualidade diminui os níveis de stress.

A perspectiva psicológica refere-se à procura do significado e propósito do trabalho realizado pelos trabalhadores a qual é importante para o aumento da criatividade, do desempenho e da performance organizacional. Segundo o mesmo autor vários estudos procuraram evidenciar esta necessidade de procurar o significado e o propósito do trabalho, citando o estudo empírico de Ashmos e Duchon (2000).

A terceira perspectiva, engloba conceitos como conexão entre as pessoas, dimensão colectiva e dinamismo social da espiritualidade, que sustentam o sentimento de comunidade, lealdade e ligação mais próxima entre as pessoas. O autor justifica que a busca do significado do trabalho pelos trabalhadores se deve à quebra de valores como a confiança que se tem verificado nas organizações, e exemplifica com os escândalos das empresas Enron e Arthur Andersen.

A espiritualidade organizacional pode também ser uma forma de minimizar as desconfianças em relação às organizações devido ao uso de instrumentos de gestão como o downsizing, despedimentos que têm atingindo valores assustadores (Burack, 1999) gerando medo e insegurança no seio das organizações que se reflecte na vida pessoal dos trabalhadores. O mesmo autor refere que podem ser verificadas acréscimos de rentabilidade organizacionais

em ambientes de trabalho com mais harmonia e menos conflito, denominando este novo fenômeno de reinvenção organizacional focada na espiritualidade e qualidade no trabalho e afirma a possibilidade de elevados níveis de performance.

3.5 Conclusão

Neste capítulo fica descrito de acordo com a revisão de literatura, estudos que têm demonstrado que a espiritualidade no local de trabalho pode ter influência sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores influenciando o desempenho dos mesmos e a performance individual e organizacional.

Capítulo 4 - Modelo de investigação

4.1 Introdução

Estando concluída a revisão de literatura, este capítulo descreve o modelo de investigação e as hipóteses de investigação para operacionalização das variáveis que dão suporte a este estudo empírico.

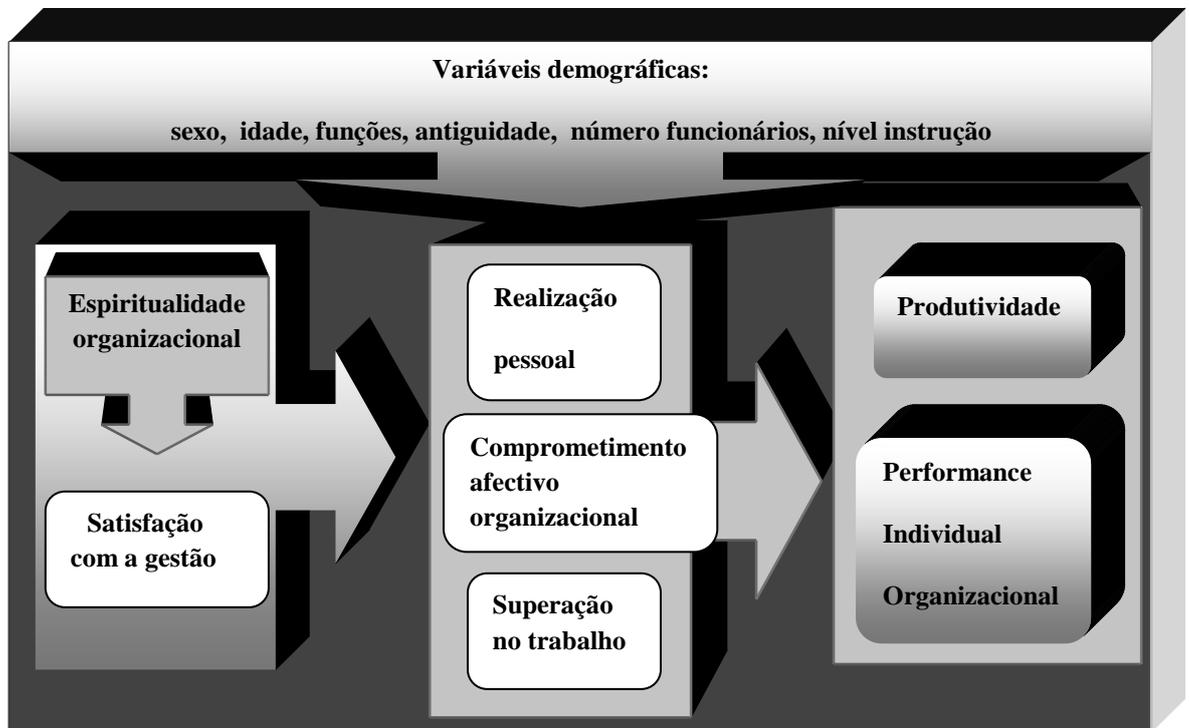
4.2 Objectivo geral e modelo conceptual

O objectivo geral desta investigação é procurar perceber se a espiritualidade no local de trabalho pode ou não promover de facto benefícios para os trabalhadores melhorando a satisfação com a gestão da organização, influenciando comportamentos e atitudes dos mesmos contribuindo desta forma para a performance organizacional.

Esta nova problemática organizacional da espiritualidade no local de trabalho, ou seja, movimento espiritual e seus benefícios na performance organizacional é ela mesma denominada como um novo paradigma organizacional (karakas, 2010).

Neste subcapítulo é definido o modelo de investigação geral que serve de base para o estudo da presença da Espiritualidade no local de trabalho e como as suas práticas podem influenciar os comportamentos e atitudes dos trabalhadores contribuindo de forma positiva para a produtividade individual e por conseguinte da performance organizacional.

Figura 2: Modelo de investigação geral



A figura 2 representa o modelo conceptual de análise concebido no âmbito deste trabalho para operacionalização das variáveis subjacentes ao estudo do tema proposto o qual é composto por três sub-modelos:

- ❖ satisfação,
- ❖ comportamentos e atitudes,
- ❖ performance.

Foram definidas hipóteses de investigação para serem testadas através da metodologia considerada pertinente para as respectivas análises, de forma a validar ou não o modelo conceptual de análise.

O modelo conceptual apresentado foi estudado através de sub-modelos submetidos à regressão linear múltipla das variáveis independentes sobre as

variáveis dependentes. As hipóteses subjacentes à pesquisa são apresentadas a seguir de acordo com os sub-modelos onde se incluem: sub- modelo de satisfação, sub-modelo de comportamentos e atitudes, sub-modelo performance individual e organizacional. É de salientar que o objectivo principal deste estudo não é a procura da descrição das práticas de espiritualidade organizacional, mas procurar saber da sua percepção nas empresas em Portugal e como podem contribuir para uma alteração de comportamentos dos trabalhadores aumentando os níveis de produtividade individual e como tal organizacional.

Assim, os presentes constructos têm por base um questionário desenvolvido para o objectivo supracitado de acordo com o modelo de investigação geral. Este modelo como se pode ver na figura 2 é composto por três sub-modelos que estão relacionados entre si. É através destes sub-modelos que vamos formular as questões e hipóteses que sustentam esta investigação que se passam a descrever e enumerar.

4.3 Hipóteses de estudo

Neste subcapítulo serão expostas as hipóteses de estudo de acordo com o modelo conceptual da figura 2 organizadas em 3 sub-modelos.

1º) Sub-modelo : o sub-modelo da Espiritualidade (E)

HE1	A Percepção da Espiritualidade no local de trabalho influencia de forma positiva a Satisfação com Gestão da Organização.
-----	--

2º) Sub-modelo: o sub-modelo de Atitude (A)

Este sub-modelo é composto por três modelos de acordo com as atitudes que se pretendem analisar:

- a) sub-modelo Compromisso Afectivo Organizacional;
- b) sub-modelo da Realização Pessoal;
- c) sub-modelo Superação no Trabalho.

a) Sub-modelo Compromisso Afectivo Organizacional

HAa1	O Compromisso Afectivo Organizacional é influenciado de forma positiva pela Percepção da Espiritualidade no local de trabalho.
HAa2	O Compromisso Afectivo Organizacional é influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.
HAa3	O Compromisso Afectivo Organizacional é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.
HAa4	O Compromisso Afectivo Organizacional é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.

b) Sub-modelo Realização Pessoal

HAb1	A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Percepção da Espiritualidade no local de trabalho.
HAb2	A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.
HAb3	A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pelo Compromisso Afectivo Organizacional.
HAb4	A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

c) Sub-modelo Superação no Trabalho.

HAc1	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Percepção da Espiritualidade no local de trabalho.
HAc2	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.
HAc3	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelo Compromisso Afectivo Organizacional.
HAc4	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Realização Pessoal.

3º) Sub-modelo: o sub-modelo da Performance (P)

HP1	A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo Compromisso Afectivo Organizacional.
HP2	A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pela Realização Pessoal.
HP3	A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

HD1	O Desempenho é influenciado de forma positiva pelo Compromisso Afectivo Organizacional.
HD2	O Desempenho é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.
HD3	O Desempenho é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.

4.4 Operacionalização das variáveis

Para a operacionalização destes constructos foram procuradas escalas existentes e validadas na literatura, com algumas adaptações para melhor entendimento por parte dos inquiridos. No entanto, a variável Realização Pessoal foi por nós desenvolvida por parecer de importância relevante quando estamos a relacionar atitudes e comportamentos dos trabalhadores com a produtividade e performance organizacional.

Tendo por base a conceptualização de Espiritualidade no local de trabalho, é desenvolvido um instrumento que viabilize a visualização e medição do constructo.

A seguir passaremos a descrever as escalas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo conceptual de análise.

Espiritualidade no local de trabalho

No estudo da dimensão espiritualidade no local de trabalho foi adoptada a conceptualização de Rego et al. (2007) com adaptações. Rego et al (2007) basearam-se nos estudos empíricos de Ashmos e Duchon (2000), Milliman et al. (2003) e Duchon e Plowman (2005), definindo desta forma a espiritualidade no local de trabalho como a oportunidade que os trabalhadores têm em executarem o trabalho com significado, inseridos num contexto de comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior de cada um.

Atendendo à conceptualização mencionada, o estudo da percepção da espiritualidade no local de trabalho foi medida por cinco dimensões compostas por vinte e cinco itens, alguns colhidos na literatura outros por nós desenvolvidos: sentido de comunidade na equipa (Rego et al., 2007), alinhamento do indivíduo com os valores da organização (Rego et al., 2007), sentido de préstimo na comunidade (Rego et al., 2007), oportunidades para a vida interior, práticas espirituais implementadas na organização. Na dimensão "oportunidades para a vida interior", os dois primeiros itens pertencem à escala utilizada por Rego et al. (2007) e o terceiro foi concebido no âmbito deste estudo. A dimensão "práticas espirituais implementadas na organização" foi também criada neste estudo, atendendo às razões apontadas na literatura.

Esta dimensão pretende captar o que sentem os trabalhadores como indivíduos que fazem parte integrante de uma organização estando inseridos em contexto

de comunidade. Desta forma, neste trabalho definimos espiritualidade no local de trabalho, como as experiências espirituais que são vivenciadas pelos trabalhadores no local de trabalho resultantes da existência de um sentido de pertença a uma comunidade em que há a noção de préstimo para essa comunidade através do trabalho realizado num contexto de alinhamento de valores (individuais e organizacionais) alimentadas através das práticas espirituais (definidas no âmbito deste trabalho) implementadas na organização promovendo oportunidades de desenvolvimento, crescimento da espiritualidade de cada um. Assim a espiritualidade individual quando nutrida dentro da organização não sendo divisiva transforma-se em organizacional.

A operacionalização desta variável está inserida no estudo realizado por Milliman e seus colaboradores (2003) através do qual verificaram que o trabalho com significado, sentido de comunidade e o alinhamento de valores, explicam o empenho organizacional, a satisfação com o trabalho, envolvimento no cargo a auto-estima de base organizacional.

Sentido de comunidade na equipa:

Esta dimensão engloba os seguintes cinco itens, de forma a avaliar o grau de concordância por parte dos inquiridos sobre a forma como as pessoas se relacionam entre elas nas respectivas organizações, utilizados pelos autores Rego et al. (2007).

As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família
O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras
Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.

Alinhamento do indivíduo com os valores da organização

Esta dimensão engloba cinco escalas que procuram medir a compatibilidade dos valores organizacionais com os pessoais, proveniente do autor Milliman e colaboradores (2003).

O item “ a minha organização respeita a minha vida interior” surge para medir a valorização dada pela organização à vida interior de cada pessoa, ou seja, o reconhecimento que os trabalhadores são pessoas e têm uma vida interior e se esta é ou não respeitada.

O último item desta dimensão diz respeito à atitude das organizações face à sociedade. Pretende avaliar se os inquiridos percebem alguma preocupação com a comunidade por parte das organizações onde estão inseridos ou se apenas se preocupam com a concretização dos interesses próprios.

Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização
A minha organização respeita a minha “vida interior”
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.

Sentido de préstimo à comunidade

Esta dimensão inclui escalas que pretendem medir a percepção dos inquiridos em relação à importância que tem o trabalho que desenvolvem atendendo não só ao interesse pessoal mas também da sociedade.

Esta dimensão é proveniente de trabalhos realizados por Ashmos e Duchon (2000) com a denominação “trabalho com significado” e por Milliman e colaboradores (2003).

O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.

Oportunidades para a vida interior

A fonte desta dimensão é o autor Ashmos e Duchon (2000) à excepção do último item por nós desenvolvido. Esta dimensão representa a percepção dos

inquiridos em relação à existência ou não de atenção por parte dos líderes aos seus valores espirituais.

Os meus valores espirituais são valorizados no meu local de trabalho
No meu local de trabalho há lugar para a espiritualidade
No meu local de trabalho eu posso "alimentar" a minha espiritualidade

Práticas de espiritualidade implementadas na organização

Esta dimensão em toda a sua composição foi desenvolvida de forma a identificar o tipo de práticas implementadas nas organizações portuguesas de forma a estimular a espiritualidade dos trabalhadores.

Os inquiridos podem ainda mencionar no questionário outras práticas implementadas nas organizações que não estas consideradas no questionário.

Na minha organização praticamos exercício físico.
Na minha organização praticamos exercícios de relaxamento.
Na minha organização praticamos meditação.
Na minha organização praticamos reiki.
Na minha organização temos programas de saúde, higiene e educação alimentar.
Na minha organização praticamos yoga.
Na minha organização praticamos pilates.
Na minha organização praticamos dança.
Na minha organização existem políticas de apoio à gestão de diversidade (diferenças de personalidade,etnia,religião, cultura,...)

Na minha organização são proporcionados momentos de música

Na minha organização praticamos outro tipo de actividades. Indique quais.

Satisfação com a gestão da organização

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional sendo a satisfação com a gestão da organização identificada com uma dimensão da satisfação com o trabalho.

A medida utilizada tem por base a escala de Comer et al. (1989) a qual foi reduzida da medida utilizada por Churchill et al. (1974).

A escala utilizada neste questionário é apresentada a seguir e pretende medir a satisfação sentida pelos inquiridos com a política e gestão das organizações onde estão inseridos.

As pessoas que trabalham na organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão

Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.

Esta organização é gerida de forma apropriada.

Os órgãos de gestão desta organização agem correctamente.

Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização

Comprometimento afectivo organizacional

Esta dimensão é composta por seis itens existentes e validados na literatura, os quais pretendem medir o comprometimento afectivo organizacional, ou seja, avaliar como os inquiridos se sentem emocionalmente ligados às respectivas

organizações. Esta variável foi utilizada no estudo “An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs efectuado por Moore e Casper (2006), utilizando seis itens criados por Meyer, Allen e Smith’s (1993).

Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização
Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem
Eu não sinto que "faça parte da família" nesta organização.
Eu não me sinto "emocionalmente ligada" nesta organização
A minha organização tem um grande significado pessoal para mim
Eu não sinto um forte senso de pertença à minha organização

Realização pessoal

Esta variável foi desenvolvida por nós para medir o equilíbrio, felicidade, paz concretização de sonhos proveniente da realização do trabalho nas organizações onde se encontram inseridos.

O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo
O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida
O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais
O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal
O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz
O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante

Superação no trabalho

Esta variável pretende captar o esforço adicional que os inquiridos realizam em contexto organizacional quando tal se torna necessário. Esta dimensão foi desenvolvida por Licata et al. (2003). Esta dimensão é composta por quatro itens que estão descritos no quadro seguinte.

Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho
Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho
Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades
Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho

Produtividade individual

Esta variável pretende medir a produtividade através da auto-descrição por parte dos inquiridos com recurso ao instrumento de medida utilizado no estudo efectuado por Rego et al. (2007).

A fonte deste instrumento é dos autores Staples, Hlland e Higgins (1999) sendo três escalas por estes desenvolvidas e outra pelos autores referidos no parágrafo anterior.

Sou um empregado eficaz
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho

O meu superior vê-me como um empregado eficaz

Desempenho

O desempenho foi medido através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972) composto por dez escalas que se subdividem em produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

Produtividade

Esta sub-escala é composta por três itens que pretendem medir através da auto-descrição por parte dos inquiridos a produtividade em termos de qualidade e quantidade.

Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho
--

Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas

Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas
--

Adaptabilidade

Sub-escala composta por quatro itens os quais procuram medir a eficiência, capacidade de evitar problemas por antecipação, capacidade de adaptação a

possíveis mudanças no trabalho dos inquiridos em relação aos colegas de trabalho.

Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?

Flexibilidade

Os itens que fazem parte desta sub-escala são três e pretendem medir a rapidez de adaptação, ocorrências inesperadas ou de rápida resposta exigida e a forma como os inquiridos conseguem dar resposta quando se comparam com os colegas de trabalho.

Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?
Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?
Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?

Variáveis demográficas

O questionário construído para a recolha de dados no âmbito deste estudo solicita aos inquiridos que façam a caracterização ao nível individual e organizacional permitindo a caracterização da amostra e das organizações onde estão inseridos de forma a que a análise estatística e por conseguinte os resultados sejam mais consistentes.

Os conjunto de variáveis demográficas consideradas foram as seguintes:

- ao nível individual: idade, género, nível de escolaridade, função que desempenha na empresa e antiguidade;
- ao nível organizacional: sector de actividade, localização, número de funcionários da organização.

4.5 Recolha de dados e caracterização da amostra

No âmbito estatístico a análise do problema é decomposto nas seguintes fases: definição do objectivo (questões para as quais se procuram respostas), concepção de um procedimento para selecção da amostra, recolha de dados, análise de dados e a inferências das conclusões acerca da população.

Estando anteriormente a primeira fase equacionada situamo-nos na selecção da amostra e na recolha de dados.

Para efectuar a recolha de dados, foi construído um questionário de resposta fechada por parecer tratar-se de um instrumento adequado e eficaz na obtenção de informação, que permita tirar conclusões sobre a problemática definida neste estudo testando as hipóteses que foram definidas e de acordo com os constructos. Na concepção do questionário foram utilizadas dimensões existentes na literatura as quais foram conjugadas entre si concebendo desta

forma o nosso modelo de investigação geral. Também incluímos neste questionário itens criados por nós por acharmos pertinentes para o estudo presente.

O questionário para confirmação da sua facilidade de compreensão, entendimento e rapidez de resposta foi submetido à apreciação de professores universitários e trabalhadores de diferentes sectores de actividade.

Optou-se pela concepção de um questionário electrónico construído on-line pelos seguintes motivos: rapidez de obtenção de respostas; preenchimento rápido por parte dos inquiridos também feito on-line seguido de reenvio via e-mail evitando uma logística mais complexa de recolha; inserção directa de dados referentes às resposta em folha de excel facilitando a morosa inserção de dados; o questionário construído obriga a que todos eles sejam válidos devido à técnica de preenchimento.

A constituição da amostra foi feita através de um processo de amostragem por conveniência, tendo sido administração do questionário feita via e-mail de duas formas distintas: para os contactos pessoais dos autores do estudo e para contactos profissionais que foram recolhidas com recurso ao motor de busca Google. Antes da administração do questionário digital foi definida uma rede social de contactos que abrangesse o maior número possível de cidades considerando o Continente e os arquipélagos da Madeira e dos Açores.

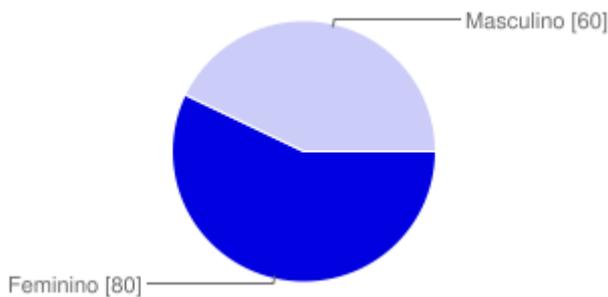
Este instrumento revelou-se ser de facto bastante facilitador na recolha de dados devido à rapidez de obtenção de respostas e ao número de respostas obtidas de diferentes cidades do país.

O formulário foi enviado para 500 endereços de email, tendo sido recepcionadas 140 respostas válidas, o que se traduz numa taxa de resposta de 34% durante um mês (Agosto e Setembro 2010). Esta percentagem de resposta representa um bom número de obtenção de respostas, o que pode significar o interesse dos inquiridos pelo assunto assim como a eficácia do instrumento utilizado.

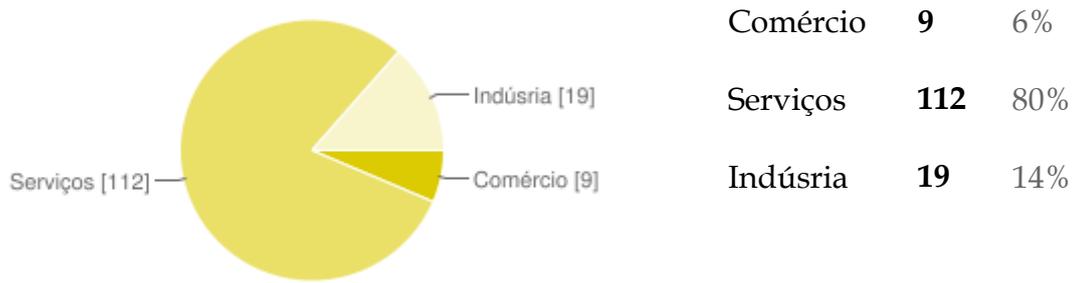
Para medir com precisão o modelo de investigação geral foi tida em conta a diversidade na composição da amostra em relação ao género, idades, habilitações, funções ou cargos, sector de actividade, antiguidade e dimensão da organização.

Junto ao formulário seguiu a apresentação do tema subjacente ao estudo em forma de breve esclarecimento assim como contactos do autor para eventuais esclarecimentos solicitados. Foram recepcionados alguns emails de vários inquiridos a demonstrar o interesse do presente estudo.

Os inquiridos que fazem parte da amostra neste estudo são maioritariamente do sexo feminino (57% do sexo feminino e 43% do sexo masculino) como se pode visualizar pela figura seguinte:

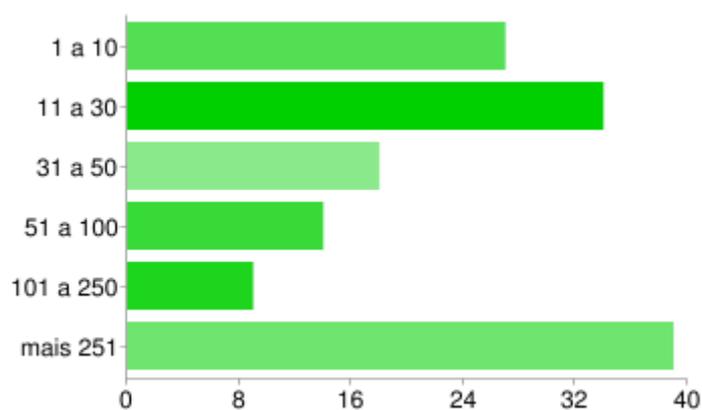


Das respostas obtidas 80% dos inquiridos exercem funções no sector dos serviços, seguindo-se a indústria com 14% das respostas e por fim do comércio com 9% das respostas:



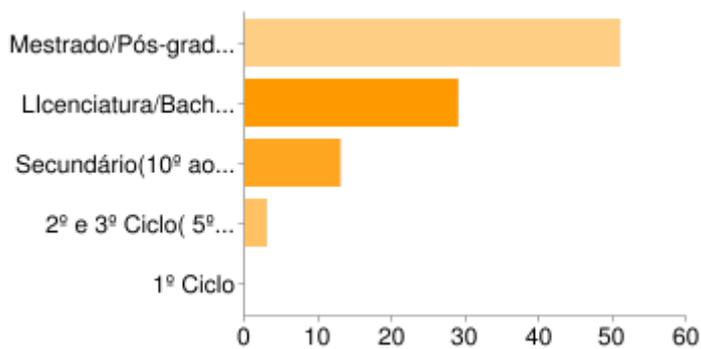
Das respostas obtidas os inquiridos têm a seguinte distribuição em relação à variável demográfica número de funcionários da organização:

- . 28% com mais de 250 trabalhadores,
- . 24% de 11 a 30 trabalhadores,
- . 19% em microempresas,
- . 13% de 31 a 50 trabalhadores,
- . 10% de 51 a 100 trabalhadores,
- . 6% de 101 a 250 trabalhadores.



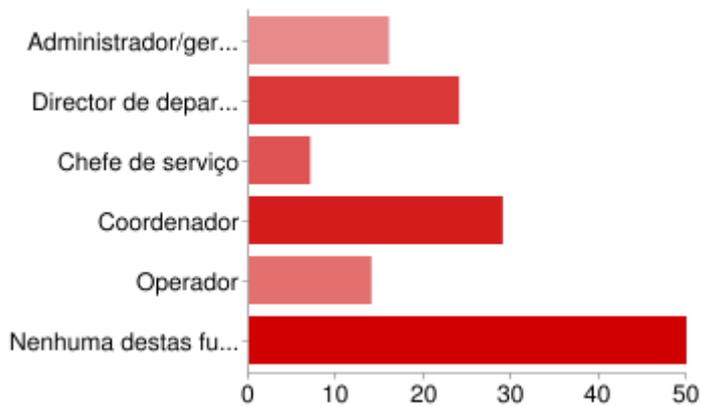
Quanto à variável demográfica nível de escolaridade a amostra caracteriza-se da seguinte forma:

- . 36% têm mestrado/pós-graduação
- . 21% têm licenciatura
- . 9% têm o ensino secundário
- . 2% têm o 2º e/ou 3º ciclo



Quanto às funções, os respondentes caracterizam-se da seguinte forma:

- . 11% são administradores/gerentes
- . 17% são directores de departamento
- . 5% são chefes de serviço
- . 21% são coordenadores
- . 10% são operadores
- . 36% não exercem nenhuma destas funções, mas sim outro tipo.



4.6 Constituição final das variáveis e metodologia de análise

Foi realizado o processo de refinamento das escalas por forma a que a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas fosse assegurada, através da análise factorial exploratória. Análise factorial exploratória é uma técnica estatística multivariada, que transforma o conjunto de variáveis iniciais utilizadas no modelo de investigação geral que são correlacionadas entre elas, num outro conjunto de variáveis que não correlacionadas entre elas e designam-se por componentes principais ou factores.

O método de extração de factores foi o método Varimax o qual maximiza a variação dos pesos de cada componente principal, de modo a que se faça uma melhor interpretação de factores. A verificação do grau de ajuste dos dados recolhidos foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett.

Os valores dos índices do teste KMO, variam entre 0 e 1, cuja interpretação é feita por intervalos:

- ❖ valores superiores a 0,8 a análise factorial é considerada boa

- ❖ valores superiores a 0,7 é considerada média
- ❖ valores superiores a 0,6 é considerada razoável

Quanto ao teste de Bartlett, se os valores tiverem significância maior que 0,05 os dados não são adequados para a análise factorial.

A variância total explicada foi também analisada em função das componentes que se obtiveram, a qual é aconselhável que seja superior a 60%. A consistência interna dos dados resultantes da análise factorial também é feita, tendo sido utilizado o teste Alfa de Cronbach, cuja interpretação que é a seguinte: se o indicador for superior a 0,7 é razoável, se for superior a 0,8 é bom, se for superior a 0,9 é excelente e inferior a 0,7 é fraco.

De seguida cada um dos modelos de investigação foi submetida à Análise de Regressão Linear Múltipla, para conhecimento do sinal de cada coeficiente (coeficientes de regressão parciais) e o impacto de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente.

A análise de regressão linear múltipla permite conhecer as correlações entre as diferentes variáveis por forma a que se conheçam os efeitos directos de um conjunto de variáveis independentes (X) sobre a variável dependente (Y). Em cada modelo é analisada a capacidade explicativa através da medida R^2 ajustado, atendendo às variáveis que vão sendo consideradas.

Para realizar a análise estatística dos dados recolhidos foi utilizado o software estatístico SPSS e foi utilizado o método Stepwise para que as variáveis sejam determinadas por ordem de importância em termos de capacidade explicativa, permitindo a selecção das variáveis mais úteis ao modelo.

4.7 Conclusão

Neste capítulo é descrita a estratégia assumida neste estudo para análise do tema proposto, atendendo às variáveis que fazem parte dos respectivos construtos. A operacionalização foi concebida atendendo à revisão da literatura, sendo este estudo, um estudo confirmatório, uma vez que assenta nas conclusões de outros estudos e exploratório, atendendo que foram criadas novas dimensões para teste e validação.

Capítulo 5 - Estudo empírico e análise de resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos do estudo empírico realizado, com o objectivo de testar as hipóteses que foram formuladas no capítulo anterior de acordo com a revisão de literatura que foi efectuada.

5.2 Constituição final das variáveis

O quadro seguinte apresenta os resultados obtidos para as variáveis que fazem parte do modelo de investigação geral, as quais foram submetidas à análise factorial exploratória e análise de consistência.

Variável	Dimensões	Teste Bartlett	KMO	variância explicada (%)	Alfa de Cronbach
DIMENSÃO ESPIRITUALIDADE (DE)		0	0,879	76,31%	
	DESCE				0,906
	DEDAI				0,911
	DESPC				0,848
	DEDOVI				0,842
PRÁTICAS ESPIRITUALIDADE* (DP)		0	0,853	72,22%	
	DP1 LATENTES				0,908
	DP2 BÁSICAS				0,795
SATISFAÇÃO	S	0	0,883	80%	0,937
COMPROMETIMENTO AFECTIVO ORGANIZACIONAL (CAO)		0	0,796	69,50%	
	DCAO1				0,804
	FAMÍLIA/PERTENÇA				
	DCAO2				0,725
	ENVOLVIMENTO				
REALIZAÇÃO PESSOAL	RP	0	0,842	78,60%	0,945
SUPERAÇÃO NO TRABALHO	ST	0	0,766	67%	0,831
PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL	PI	0	0,744	62%	0,787
DESEMPENHO		0	0,866	66,80%	
	DD1 EFICIÊNCIA				0,824
	DD2 ADAP/FLEX				0,903

TABELA 5: análise factorial exploratória e análise de consistência

*Item eliminado: DP 10

Consultando a tabela anterior, os valores dados pelo indicador Alfa de Cronbach, mostram que todas as variáveis utilizadas no modelo de investigação geral apresentam uma boa consistência interna (valores superiores a 0,8). No entanto, a dimensão de espiritualidade prática básica (DP básica), dimensão envolvimento (DCAO2) e produtividade individual (PI) apresentam valores inferiores ao 0,8 mas muito próximos deste como se pode verificar. A realização pessoal é a variável que apresenta o valor mais elevado, o que significa que tem uma excelente consistência interna.

5.3 Análise descritiva

Nas tabelas seguintes estão as médias e respectivos desvio padrão relativamente às respostas obtidas no contexto deste estudo que nos permite fazer a caracterização da amostra em relação às variáveis do modelo de investigação geral.

Tabela 6: análise descritiva do modelo de conceptualização

Variáveis	Desvio			Variáveis	Desvio		
	Média	padrão	N		Média	padrão	N
DESCE	3,3971	,85964	140	CAO1	3,5976	1,06353	140
DEDAI	3,1243	1,05734	140	CAO2	3,1881	1,02970	140
DESPC	3,8048	,87964	140	RP	3,4607	1,01125	140
DEDOVI	2,5024	1,01507	140	ST	3,9357	,55730	140
BÁSICAS	1,8286	,92043	140	PI	3,9089	,58320	140
LATENTES	1,1514	,51781	140	DD1	3,8843	,50327	140
SATISF	3,0329	1,06740	140	DD2	3,9186	,58759	140

A leitura dos valores médios presentes nas tabelas anteriores permite-nos afirmar que os inquiridos consideram, que nas organizações onde se encontram actualmente inseridos, existe ou está presente um sentido de comunidade na equipa assim como há a preocupação do alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização, mas, apenas de uma forma que classificaram como suficiente. O que se pode afirmar que há margem para melhorar a percepção dos inquiridos sobre estas questões internas à organização da qual fazem parte.

A relação que os inquiridos estabelecem entre o trabalho que executam e a utilidade do mesmo no contexto da sociedade é positiva, o que significa que os trabalhadores vêem o trabalho deles como tendo utilidade. No entanto esta percepção também está apenas um pouco acima da média (3,9048) como podemos observar pela tabela anterior.

Quanto à percepção dos indivíduos sobre a preocupação das respectivas organizações em criar condições para valorizar, “alimentar” a vida interior dos trabalhadores, esta revela-se neste estudo com um valor baixo, ou seja, inferior à média (2,5024). Também as práticas de espiritualidade no local de trabalho básicas e latentes apresentam valores baixos (1,8286 e 1,1514 respectivamente), o que nos leva a concluir que sendo baixo o nível de práticas de espiritualidade no local de trabalho implementados dentro das organizações também a percepção dos trabalhadores em relação às oportunidades desenvolvidas pelas organizações onde se inserem o serão como nos confirmaram os valores anteriores.

A tabela seguinte mostra a hierarquia das actividades práticas de espiritualidade definidas no âmbito deste trabalho que fazem parte do conceito de espiritualidade no local de trabalho.

	Programas de saúde, higiene e educação alimentar.
1º	
2º	Apoio à diversidade
3º	Exercício físico
4º	Exercício de relaxamento
5º	Meditação
6º	Dança
7º	Pilates
8º	Reiki
9º	yoga

Tabela 7: Práticas de Espiritualidade

Através da análise factorial exploratória foram definidos dois grupos de práticas de espiritualidade no local de trabalho:

- ❖ práticas de espiritualidade básicas (as que ocupam os primeiros quatro lugares da tabela anterior);
- ❖ práticas de espiritualidade latentes (Meditação, Dança, Pilates, Reiki, Yoga).

Esta classificação das práticas de espiritualidade no local de trabalho em dois grupos distintos tem subjacente o critério da maior ou menor implementação das mesmas de acordo com a percepção dos inquiridos que fazem parte da amostra deste trabalho. Nas respostas constatámos que há organizações onde existe já alguma implementação de práticas de exercício físico, programas de apoio à diversidade, programas de saúde, higiene e educação alimentar e exercício de relaxamento. Quanto às outras actividades, elas estão presentes nas organizações mas com pouca relevância.

Quanto à medição da satisfação dos inquiridos com a gestão da organização onde estão inseridos, a conclusão é que assumindo a média o valor de 3,0329

(na escala utilizada no questionário corresponde ao parâmetro “nem falsa nem verdadeira”), os inquiridos não classificam, ou não têm uma opinião assertiva sobre o grau com que analisam a satisfação com a gestão organizacional. Os inquiridos assumem que o seu envolvimento organizacional com os problemas do dia-a-dia, existe, mas com baixa intensidade o que se reflecte na percepção dos mesmos sobre o sentimento de “pertença/família” que têm em relação à organização. Não existe uma definição com contornos claros sobre a existência de comprometimento afectivo organizacional, sobre a sua presença vincada nas organizações, há o essencial para o funcionamento das organizações que assenta nos vínculos laborais, ou seja, nas obrigações contratuais.

A variável realização pessoal mede o reflexo que o trabalho pode ter na vida pessoal, e no contexto deste estudo, os inquiridos assumem que se sentem minimamente realizados quando se referem à felicidade, paz, confiança que o trabalho lhes transmite no contexto organizacional onde se encontram inseridos.

Quando se auto-descrevem os inquiridos consideram que são capazes de concretizar as tarefas que lhes são atribuídas de uma forma sensata e inteligente usando a criatividade mesmo quando se trata de ultrapassar ou resolver problemas. Nos níveis de produtividade individual e de desempenho organizacional os inquiridos classificam-se no parâmetro um pouco acima da média. Ou seja, se por um lado se consideram produtivos no trabalho que executam e com um desempenho razoável por outro assumem que não o são de uma forma excelente apesar de reconhecerem que têm competências para se superarem no trabalho.

As variáveis de controlo apresentam alguns valores que são de salientar no contexto desta análise. Em relação à idade, há diferenças na realização pessoal, superação no trabalho e quanto ao grau de desempenho. Os trabalhadores com mais de 35 anos assumem sentirem mais satisfação na relação que estabelecem entre o trabalho e a vida pessoal ao sentirem mais paz e mais felicidade na esfera da vida pessoal contribuindo para uma maior superação nas tarefas que

têm que executar no contexto das organizações. Os mesmos assumem que conseguem desempenhar melhor as suas funções contribuindo para melhores resultados organizacionais quer ao nível da eficiência quer ao nível da adapabilidade em situações de emergência (prazos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, prazos curtos) em contexto laboral sentindo um grau de comprometimento afectivo organizacional ligeiramente superior.

Quanto à variável de controlo sexo, não são detectadas diferenças comportamentais ou de atitudes relevantes, assim como em relação à percepção das práticas de espiritualidade, esta é muito semelhante entre os homens e as mulheres. As organizações com mais 50 trabalhadores são as que mais implementam as práticas de espiritualidade organizacional básicas quando comparadas com as que têm menos de 50 trabalhadores, no entanto, em relação às latentes ambas são muito embrionárias nestas práticas embora já exista a percepção sobre a sua implementação no contexto organizacional.

As diferenças comportamentais e de atitudes entre as organizações com menos 50 trabalhadores e as que têm mais 50 trabalhadores não são muito relevantes, salientamos no entanto que as organizações onde os trabalhadores apresentam maior grau de adaptabilidade aos problemas organizacionais em termos de resolução e resposta, mais eficiência nas funções executadas e um comprometimento afectivo organizacional mais intenso, são as que têm mais de 50 trabalhadores.

5.4 Análise dos modelos de conceptualização

O modelo de investigação geral concebido neste estudo, para o estudo da espiritualidade no local de trabalho inclui variáveis para realizar a respectiva medição, para as quais foram utilizadas medidas já usadas e validadas noutras investigações e outras construídas e validadas neste estudo.

A amostra sobre a qual assenta análise empírica é superior a 30, então de acordo com Maroco (2003) a distribuição da média amostral é considerada normal.

O modelo de investigação geral, não apresenta problemas de multicolinearidade (não existe correlação entre as variáveis independentes do modelo) de acordo com Pestana e Gageiro (2008), visto que na matriz de correlações bivariadas não se observaram correlações de valor absoluto superior a 0,75.

Foi verificada a não multicolinearidade para cada um dos modelos conceptuais de acordo com Maroco (2003). Os valores de VIF (*variance inflation factor*) verificados para os valores dos coeficientes β em cada regressão linear encontram-se nos parâmetros (inferiores a 10), ou seja, não existe multicolinearidade. Sendo verificada a permissa em relação à não existência de multicolinearidade os coeficientes de regressão dos modelos conceptuais são estáveis quer na magnitude quer no sinal.

A não multicolinearidade implica que nenhuma das variáveis explicativas esteja perfeitamente correlacionada com qualquer outra variável explicativa ou com qualquer combinação linear das variáveis explicativas. A multicolinearidade perfeita impossibilita o cálculo do estimador dos mínimos quadrados $\hat{b}=(X'X)^{-1}X'Y$, ou seja, não torna possível o cálculo dos coeficientes.

Foram verificados os pressupostos da normalidade, da homocedasticidade e da independência dos erros (Maroco, 2008), para que os modelos testados fossem utilizados para a análise das relações funcionais entre a variável dependente e independentes (atendendo a cada modelo de análise).

Para verificar a normalidade dos erros foi utilizada uma funcionalidade gráfica do SPSS “normal probability plot” e verificou-se que a maioria dos pontos está sobre a diagonal principal, ou seja, de acordo com Maroco (2003), os resíduos apresentam pelo menos aproximadamente uma distribuição normal.

A heterocedastidade implica que os estimadores dos mínimos quadrados sendo não enviesados e consistentes não são eficientes, ou seja, não são os estimadores com a variância mínima. A homocedasticidade é verificada uma vez que a amplitude das variações dos resíduos em torno do zero não apresenta reacção aos valores estimados da variável dependente, há uma distribuição de forma mais ou menos aleatória em torno de zero (Maroco, 2003).

Relativamente ao pressuposto da independência dos resíduos (variáveis aleatórias residuais), através do teste Durbin-Watson verificou-se que não existe autocorrelação entre os resíduos (em cada um dos modelos de conceptualização).

De seguida são apresentados os resultados obtidos, para cada um dos construtos em análise.

Modelo de satisfação com a gestão da organização

Este modelo pretende medir se a espiritualidade no local de trabalho tem ou não influência sobre a satisfação com a gestão da organização, ou seja, testar a hipótese HE1, segundo a qual: a percepção da espiritualidade no local de trabalho influencia de forma positiva a satisfação com a gestão da organização.

Na operacionalização deste modelo tal como nos que se seguem, os dados recolhidos foram sistematizados para serem testados através do método da

regressão linear e foi utilizado o método stepwise de forma a serem maximizadas as variáveis explicativas do modelo.

Tabela 8 - Resultados do modelo de regressão satisfação

Modelo	Coefficients			Adjusted R Square	R Square Change
	B	t	Sig		
1				,700	,702
constante	,390	2,521	,013		
dedai	,846	18,044	,000		
2				,709	,011
constante	,095	,471	,638		
dedai	,762	12,840	,000		
desce	,164	2,240	,027		

Modelo 1: $F=325,568$ (Sig=0,000)

Modelo 2: $F=170,030$ (Sig=0,000)

Dependent variable: satisfação

Excluded Variables

Model	
1	desce
	despc
	dedovi
	basicas
	latentes
2	despc
	dedovi
	basicas
	latentes

Model 1. Predictors in the Model: (constant), dedai

Model 2. Predictors in the Model: (constant), dedai, desce

Dependent variable: satisfação

Ambos os modelos foram testados ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Tanto no primeiro modelo como no segundo os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. Ambos os modelos são significativos e no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,70 e no caso do modelo 2 é 0,709.

No modelo 1 a variável que passou no teste de t com significância ao nível de 5% é *dedai* (alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização) tendo sido as restantes excluídas. No modelo 2 as variáveis que passam no teste de t ao nível de significância de 5% são *dedai* e *desce* (alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização e sentido de comunidade e equipa respectivamente). Em qualquer um dos modelos os coeficientes β 's são positivos.

Modelo de comportamentos e atitudes

No modelo de comportamentos e atitudes serão analisadas três dimensões: a realização pessoal, a superação no trabalho e o compromisso afectivo organizacional. Serão testadas, recorrendo ao mesmo método utilizado no modelo anterior, a influência da satisfação com a gestão e da espiritualidade no local de trabalho sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

A realização pessoal

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que a realização pessoal é a variável dependente e como variáveis independentes: espiritualidade no local de trabalho, satisfação com a gestão, comprometimento afectivo organizacional e superação no trabalho. As hipóteses que se pretendem testar são quatro:

- ❖ Hab1 - A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Espiritualidade no Local de Trabalho,
- ❖ Hab2 - A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização,
- ❖ Hab3 - A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pelo Compromisso Afectivo Organizacional,
- ❖ Hab4 - A Realização Pessoal é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

Quadro 2: Resultados do modelo de regressão realização pessoal

Modelo	Coeficiente B	t	Sig	R quadrado ajustado	R Square Change
1				,562	0,566
constante	,171	,681	,497		
despc	,865	13,402	,000		
2				,658	0,098
constante	-,205	-,890	,375		
despc	,706	11,316	,000		
satisf	,324	6,296	,000		

Modelo 1: $F= 179,617$ (Sig= 0,000)

Modelo 2: $F=134,775$ (Sig= 0,000)

Dependent variable: realização pessoal

Excluded Variables

Model	
1	desce dedai dedovi basicas latentes satisf
2	desce dedai dedovi basicas latentes

Model 1. Predictors in the Model: (constant), despc

Model 2. Predictors in the Model: (constant), despc,satisfação

Dependent variable: realização pessoal

Também aqui os modelos foram testados ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Tanto no primeiro modelo como no segundo os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. Ambos os modelos são significativos, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,562 e do modelo 2 é 0,658.

No modelo 1 a variável que passou no teste de t com significância ao nível de 5% é *despc* (sentimento de préstimo à comunidade) tendo sido as restantes excluídas. No modelo 2 as variáveis que passam no teste de t ao nível de significância de 5% são *despc* e *satisf* (sentimento de préstimo à comunidade e satisfação com a gestão respectivamente). Em qualquer um dos modelos os coeficientes β 's são positivos.

No primeiro modelo explicativo deste construto, apenas a espiritualidade no local de trabalho surge como variável explicativa na regressão linear, mais especificamente o que sentem os trabalhadores em relação ao sentido de préstimo à comunidade (despc) em que 56,2% (R^2 ajustado) da variabilidade é explicada pelo modelo.

A hipótese formulada em que a espiritualidade no local de trabalho influencia positivamente a realização pessoal é corroborada parcialmente. O acréscimo de poder explicativo no modelo 2 não é muito significativo, é de 9,8%. As hipóteses Hab3 e Hab4 não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites.

Superação no trabalho

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que a superação no trabalho é a variável dependente e como variáveis independentes: espiritualidade no local de trabalho, satisfação com a gestão, comprometimento afectivo organizacional e realização pessoal. As hipóteses que se pretendem testar são quatro:

- ❖ HAc1 - A superação no trabalho é influenciada de forma positiva pela percepção da espiritualidade no local de trabalho,
- ❖ HAc2 - A superação no trabalho é influenciada de forma positiva pela satisfação com a gestão,
- ❖ HAc3 - A superação no trabalho é influenciada de forma positiva pelo comprometimento afectivo organizacional,
- ❖ HAc4 - A superação no trabalho é influenciada de forma positiva pela realização pessoal.

Tabela 10 : Resultados do modelo de regressão superação no trabalho

Modelo	Coeficiente			Adjusted R Square	R Square Change
	B	t	Sig		
1				,097	0,103
constante	3,161	15,851	,000		
despc	,204	3,989	,000		
2				,118	0,027
constante	3,039	14,782	,000		
despc	,181	3,493	,001		
latentes	,182	2,076	,040		

Modelo1:F=15,912 (Sig=0,000)

Modelo 2F=10,302 (Sig=0,000)

Dependent variable: superação no trabalho

Excluded Variables

Model	
1	desce dedai dedovi basicas latentes rpessoal satisf familia envolv
2	desce dedai dedovi basicas rpessoal satisf familia envolv

Model 1. Predictors in the Model: (constant), despc

Model 2. Predictors in the Model: (constant), despc, latentes

Dependent variable: superação no trabalho

Também aqui os modelos foram testados ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Tanto no primeiro modelo como no segundo os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. Ambos os modelos são significativos, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,097 e do modelo 2 é 0,118.

No modelo 1 a variável que passou no teste de t com significância ao nível de 5% é *despc* (sentimento de préstimo à comunidade) tendo sido as restantes excluídas. No modelo 2 as variáveis que passam no teste de t ao nível de significância de 5% são *despc* e *latentes* (sentimento de préstimo à práticas de espiritualidade latentes respectivamente). Em qualquer um dos modelos os coeficientes β 's são positivos.

No primeiro modelo explicativo deste construto, apenas a espiritualidade no local de trabalho surge como variável explicativa na regressão linear, mais especificamente o que sentem os trabalhadores em relação ao sentido de préstimo à comunidade (*despc*) em que apenas 9,7% (R^2 ajustado) da variabilidade é explicada pelo modelo.

A hipótese formulada em que a espiritualidade no local de trabalho influencia positivamente a superação no trabalho é corroborada parcialmente. O acréscimo de poder explicativo no modelo 2 não é muito significativo, é de 11,8%. As hipóteses HAc2 e HAc3 e HAc4 não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites.

Comprometimento Afectivo Organizacional - envolvimento

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que o envolvimento, variável resultante da análise factorial efectuada, é a variável dependente e como variáveis independentes: espiritualidade no local de

trabalho, satisfação com a gestão, superação no trabalho e realização pessoal. As hipóteses que se pretendem testar são quatro:

- ❖ HAa1e - O envolvimento é influenciado de forma positiva pela percepção da espiritualidade no local de trabalho,
- ❖ HAa2e - O envolvimento é influenciado de forma positiva pela satisfação com a gestão,
- ❖ HAa3e - O envolvimento é influenciado de forma positiva pela realização pessoal,
- ❖ HAa4e - O envolvimento é influenciado de forma positiva pela superação no trabalho.

No quadro seguinte estão presentes os resultados para a variável dependente envolvimento, para testar as hipóteses anteriores.

Tabela 11- Modelo de regressão linear envolvimento

Modelo	Coeficiente			Adjusted R Square	R Square Change
	B	t	Sig		
1				,586	,037
constante	-,006	-,022	,983		
dedai	,292	3,576	,000		
rp	,369	5,011	,000		
desce	,296	3,518	,001		

Modelo 1: F=66,585 (Sig= 0,000)

Dependent variable: envolvimento

Excluded Variables

Model	
1	despc dedovi basicas latentes superac

Model 1. Predictors in the Model: (constant), *dedai*, *rp*, *desce*

Dependent variable: envolvimento

Também aqui o modelo 1 foi testado ao nível da sua significância estatística através da estatística de *F*. Os valores da estatística de *F* são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. O modelo é significativo, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,586.

No modelo 1 as variáveis que passaram no teste de *t* com significância ao nível de 5% é *dedai* (alinhamento dos valores dos indivíduo com os valores da organização), *rp* (realização pessoal) e *desce* (sentimento de comunidade e equipa) tendo sido as restantes excluídas. Todas as variáveis têm coeficientes β 's positivos.

A hipótese formulada em que a espiritualidade no local de trabalho influencia positivamente o envolvimento é corroborada parcialmente. As hipóteses HAa2e e HAa4e não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites. A hipótese HAa3e é aceite.

Comprometimento afectivo organizacional – família

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que o envolvimento, variável resultante da análise factorial efectuada, é a variável dependente e como variáveis independentes: espiritualidade no local de trabalho, satisfação com a gestão, superação no trabalho e realização pessoal. As hipóteses que se pretendem testar são quatro:

- ❖ HAa1f - O sentimento de pertença a uma família é influenciado de forma positiva pela percepção da espiritualidade no local de trabalho,
- ❖ HAa2f - O sentimento de pertença a uma família é influenciado de forma positiva pela satisfação com a gestão,
- ❖ HAa3f - O sentimento de pertença a uma família é influenciado de forma positiva pela realização pessoal,
- ❖ HAa4f - O sentimento de pertença a uma família é influenciado de forma positiva pela superação no trabalho.

No quadro seguinte estão presentes os resultados para a variável dependente sentimento de pertença a uma família, para testar as hipóteses anteriores.

Tabela 12 - Modelo de regressão linear família

Modelo	Coeficiente B	t	Sig	Adjusted R Square	R Square Change
1				,302	,307
constante	1,270	4,134	,000		
desce	,685	7,812	,000		

Modelo 1: F=61,034 (Sig= 0,000)

Dependent variable: família

Excluded Variables

Model	
1	dedai despc dedovi basicas latentes rpessoal satisf superac

Model 1. Predictors in the Model: (constant),
desce

Dependent variable: família

Também aqui o modelo 1 foi testado ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. O modelo é significativo, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,302.

No modelo 1 a variável que passou no teste de t com significância ao nível de 5% é *desce* (sentimento de comunidade e equipa) tendo sido as restantes excluídas. A variável tem coeficiente β positivo.

A hipótese formulada em que a espiritualidade no local de trabalho influencia positivamente o envolvimento é corroborada parcialmente. As hipóteses HAa2f e HAa3f e HAa4f não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites.

Performance

Na análise da performance foram consideradas as dimensões da produtividade individual e do desempenho. Na análise factorial, a variável desempenho foi subdividida em 2 factores que são a eficiência e a adaptabilidade.

Performance - produtividade individual

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que a produtividade individual é a variável dependente e como variáveis independentes: comprometimento afectivo organizacional (envolvimento, sentimento de pertença a uma família), realização pessoal e superação no trabalho. As hipóteses que se pretendem testar são:

- ❖ HP1 - A produtividade individual é influenciada de forma positiva pelo comprometimento afectivo organizacional,
- ❖ HP2 - A produtividade individual é influenciada de forma positiva pela realização pessoal,
- ❖ HP3 - A produtividade individual é influenciada de forma positiva pela superação no trabalho.

No quadro seguinte estão presentes os resultados para a variável dependente produtividade individual para que se testem as hipóteses anteriores.

Tabela 13- Modelo de regressão linear produtividade

Modelo	Coeficiente		Sig	Adjusted R Square	R Square Change
	B	t			
1				,427	,027
constante	1,171	4,275	,000		
superação	,617	8,833	,000		
envolvimento	,097	2,562	,011		

Modelo1:F=51,042 (Sig= 0,000)

Dependent variable: produtividade

Excluded Variables

Model	
1	rpessoal familia

Model 1. Predictors in the Model: (constant), superação, envolvimento

Dependent variable: produtividade

Também aqui o modelo 1 foi testado ao nível da sua significância estatística através da estatística de *F*. Os valores da estatística de *F* são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. O modelo é significativo, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,427.

No modelo 1 as variáveis que passaram no teste de *t* com significância ao nível de 5% são superação e envolvimento, tendo sido as restantes excluídas. As variáveis têm coeficientes β 's positivos.

A hipótese formulada em que o comprometimento afectivo organizacional influencia positivamente a produtividade individual é corroborada parcialmente. A hipótese HP2 não se revelou significativa nesta regressão e como tal não é aceite.

Desempenho - eficiência

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que a eficiência (nova variável resultante da análise factorial) é a variável dependente

e como variáveis independentes: comprometimento afectivo organizacional (envolvimento, sentimento de pertença a uma família), realização pessoal e superação no trabalho. As hipóteses que se pretendem testar são:

- ❖ HD1ef - A eficiência é influenciada de forma positiva pelo comprometimento afectivo organizacional,
- ❖ HD2ef - A eficiência é influenciada de forma positiva pela realização pessoal,
- ❖ HD3ef - A eficiência é influenciada de forma positiva pela superação no trabalho.

Tabela 14- Modelo de regressão linear eficiência

Modelo	Coeficiente B	t	Sig	Adjusted R Square	R Square Change
1				,269	,274
constante	2,024	7,774	,000		
superação	,473	7,218	,000		

Modelo 1: $F=52,094$ (Sig= 0,000)

Dependent variable: eficiência

Excluded Variables

Model	
1	rpessoal familia envolv

Model 1. Predictors in the Model: (constant), superação

Dependent variable: eficiência

Também aqui o modelo 1 foi testado ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. O modelo é significativo, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,269.

No modelo 1 a variável que passa no teste de t com significância ao nível de 5% é superação, tendo sido as restantes excluídas. As variáveis têm coeficientes β 's positivos.

A hipóteses HD1ef e HD2ef não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites.

Desempenho - adaptabilidade/flexibilidade

No quadro seguinte estão os resultados sintetizados da regressão em que a adaptabilidade/ flexibilidade (nova variável resultante da análise factorial) é a variável dependente e como variáveis independentes: comprometimento afectivo organizacional (envolvimento, sentimento de pertença a uma família), realização pessoal e superação no trabalho. As hipóteses que se pretendem testar são quatro:

- ❖ HD1adf - A adaptabilidade/flexibilidade é influenciada de forma positiva pelo comprometimento afectivo organizacional,
- ❖ HD2adf - A adaptabilidade/flexibilidade é influenciada de forma positiva pela realização pessoal,
- ❖ HD3adf - A adaptabilidade/flexibilidade é influenciada de forma positiva pela superação no trabalho.

Tabela 15 - Modelo de regressão linear adaptabilidade

Modelo	Coeficiente		Sig	Adjusted R Square	R Square Change
	B	t			
1				,257	,262
constante	1,793	5,852	,000		
superação	,540	7,007	,000		

Modelo 1: F=49,097 (Sig= 0,000)

Dependent variable:
adaptabilidade

Excluded Variables

Model	
1	rpessoal familia envolv

Model 1. Predictors in the Model: (constant),
superação

Dependent variable: adaptabilidade

Também aqui o modelo 1 foi testado ao nível da sua significância estatística através da estatística de F . Os valores da estatística de F são superiores ao valor crítico, o que implica a rejeição da hipótese nula. O modelo é significativo, e quanto à variabilidade explicativa no Modelo 1 o R^2 ajustado é 0,257.

No modelo 1 a variável que passa no teste de t com significância ao nível de 5% é superação no trabalho, tendo sido as restantes excluídas. A variável tem coeficiente β positivo.

A hipóteses HD1adf e HD2adf não se revelaram significativas nesta regressão e como tal não são aceites.

5.5 Análise de resultados

Sendo o objectivo principal deste estudo, o de conhecer o impacto da espiritualidade no local de trabalho sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores e sobre a performance, podemos afirmar atendendo ao estudo empírico realizado, que o impacto é positivo, cujos contornos entre variáveis se passa a clarificar.

Os dados revelam que a satisfação com a gestão aumenta quando se verifica a espiritualidade no local de trabalho, destacando-se o alinhamento de valores do trabalhador com os valores da organização e o sentimento de comunidade e equipa.

Os trabalhadores sentem-se mais realizados em termos pessoais quando denotam que o que fazem tem o sentido, um propósito em relação à comunidade. Ou seja, o conhecimento do significado do que se faz, é fundamental para que as pessoas se sintam realizadas e experienciam sentimentos como paz com elas mesmas, ajuda-as a encontrar um equilíbrio na

vida, sentem-se mais felizes e mais confiantes mesmo quando algo não corre tão bem.

A superação no trabalho e o envolvimento dos trabalhadores com o trabalho verifica-se em contexto organizacional, tendo sido demonstrado o impacto positivo sobre a produtividade individual dos mesmos. A espiritualidade no local de trabalho tem um impacto positivo quer na superação no trabalho quer no envolvimento, ambos comportamentos e atitudes que são influenciados de forma diferente.

A superação no trabalho, é influenciada positivamente pela espiritualidade no local de trabalho quando:

- ❖ nas organizações se promove o sentido de préstimo à comunidade,
- ❖ existem actividades práticas latentes de espiritualidade.

O envolvimento, é influenciado de forma positiva quando se verifica:

- ❖ alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização,
- ❖ sentido de comunidade e equipa na organização,
- ❖ sentimento de realização pessoal.

Na revisão de literatura, constatou-se que a implementação de programas de espiritualidade no local de trabalho poderá ter resultados positivos ao nível individual ao aumentar o comprometimento organizacional sentido pelos trabalhadores, em que os trabalhadores têm comportamentos organizacionais além da obrigação contratual que lhes é imposta pelo vínculo laboral, devido a atitudes positivas que se verificam tais como, a ligação afectiva organizacional, quando percebem que existe de facto apoio por parte da organização e são bem tratados. E de facto, os resultados empíricos mostram que as práticas de espiritualidade latentes no local de trabalho (meditação, dança, pilates, reiki, yoga) podem de facto ter um impacto positivo na superação no trabalho, ou

seja, os trabalhadores são mais perseverantes, mais criativos e imaginativos quando se trata de ultrapassar barreiras.

Os trabalhadores sentem-se em família nas organizações onde estão inseridos quando há a preocupação por parte da gestão em desenvolver sentido de comunidade e equipa entre os trabalhadores.

As variáveis que têm mais impacto sobre a produtividade individual são a superação no trabalho e o envolvimento com o trabalho e, ambas são influenciadas positivamente quando a espiritualidade no local de trabalho é colocada em prática como verificámos anteriormente. A superação no trabalho, surge como a dimensão que tem um impacto positivo sobre a eficiência e sobre a adaptabilidade, as quais fazem parte do construto performance.

Quando nas organizações a espiritualidade é promovida, tal como foi definido neste estudo, serão verificadas alterações nos comportamentos e nas atitudes dos trabalhadores que terão um impacto positivo sobre a performance individual e organizacional.

5.6 Conclusão

Neste capítulo, foram apresentados os resultados empíricos de acordo com as hipóteses definidas ao longo da revisão de literatura atendendo também às novas variáveis resultantes da análise factorial.

Foram apresentadas as principais conclusões, entre os diferentes modelos de análise, sendo que se teve em consideração a revisão da literatura feita neste trabalho e as hipóteses de investigação.

Capítulo 6 - Conclusão

6.1 Introdução

Neste estudo cruzam-se os planos individual e organizacional nas dimensões que fazem parte da operacionalização do conceito da espiritualidade no local de trabalho. Este tema surge dentro das organizações, o qual tem sido alvo de discussão académica e científica, dada a falta de senso comum em relação à definição de espiritualidade no local de trabalho.

Daí que este estudo comece por definir a espiritualidade e é feita uma abordagem à dicotomia espiritualidade versus religião. Esta abordagem permitiu posicionar este trabalho em termos de conceptualização para que se fizesse a operacionalização do construto espiritualidade no local de trabalho.

Este tema é debatido no meio académico como um paradigma emergente (Karakas, 2010), o qual poderá ter aplicação prática juntos dos gestores. Este debate surge numa conjuntura de caos económico, financeiro, social, em que se pedem acréscimos adicionais de produtividade aos trabalhadores num ambiente em que há uma grande incerteza em relação à estabilidade do emprego.

A implementação de um programa de espiritualidade em ambiente de trabalho implica que se defina o significado e o propósito que tem o trabalho, num ambiente de comunidade e equipa para que as pessoas libertem as suas capacidades e energias no exercício das suas funções. Assim há variáveis como vimos, que podem ser promovidas tal como a superação no trabalho, o comprometimento afectivo organizacional e a realização pessoal.

Esta alteração de comportamentos e atitudes por sua vez poderão ter um impacto positivo sobre o desempenho dos trabalhadores, uma vez que se tornam mais eficientes, mais produtivos contribuindo para uma melhor performance organizacional.

6.2 Contribuições e recomendação para a gestão

Este estudo pretende alertar a gestão sobre a discussão deste tema no meio académico, como uma nova ferramenta de gestão. Para tal foi realizado um estudo empírico de natureza quantitativa, onde se seleccionou o estudo realizado neste âmbito pelo autor Arménio Rego e colegas (2007) com algumas adaptações.

Foi acrescida uma nova dimensão ao construto da espiritualidade no local de trabalho, neste estudo, contribuindo assim para a conquista de um conceito académico que se possa articular com as necessidades práticas da gestão: práticas de espiritualidade no local de trabalho.

A realização pessoal, também é uma nova dimensão criada no âmbito deste trabalho, a qual pretende medir como se sentem as pessoas em relação ao seu trabalho em termos de sentimentos de paz, equilíbrio que encontram na vida com o trabalho que executam, felicidade que sentem no dia-a-dia, para se perceber o impacto que tem em termos de performance individual e organizacional.

Nesta área ainda há uma grande escassez de estudos empíricos e em Portugal este poderá ser um estudo pioneiro a ser realizado, considerando que a amostra desta investigação é composta por inquiridos que residem em Portugal continental e arquipélagos da Madeira e Açores.

Os resultados apontam para uma relação positiva entre a espiritualidade no local de trabalho e a performance individual e organizacional, através da alteração de comportamentos e atitudes, tal como a superação no trabalho, a realização pessoal e o comprometimento afectivo organizacional.

6.3 Limitações metodológicas e sugestões para pesquisas futuras

Apesar dos resultados convergirem na mesma direcção que os resultados dos estudos sobre os quais incidiu este trabalho, há uma limitação que se relaciona com a dificuldade que há no meio académico em relação à delimitação do conceito da espiritualidade no local de trabalho. Assim, como se levanta a questão sobre o tema, se há ou não pertinência na sua investigação (Brown, 2003) dada a falta de uma definição universal que delimite o construto da espiritualidade no local de trabalho.

Uma outra delimitação prende-se com o facto da amostra utilizada neste trabalho, ser uma amostra de conveniência o que pode limitar as conclusões. E, uma vez que há ainda no meio académico a falta de consenso em relação à definição de espiritualidade no local de trabalho, a recolha de dados deverá ter em atenção a estratificação da amostra.

Também a metodologia utilizada não é suficiente, quando se procura contribuir para a construção de um conceito, além de estudos quantitativos, os estudos de natureza qualitativa trariam possivelmente informação que permitisse captar percepções dos inquiridos sem serem sujeitos a uma escala de intensidade para medição.

Em pesquisas futuras esta investigação poderá ser aplicada em variáveis diferentes, que contribuam para a conquista de um conceito académico para a espiritualidade no local de trabalho.

6.4 Conclusão

Este estudo permite afirmar após análise dos resultados, que a espiritualidade quando promovida no local de trabalho, pode representar um predictor significativo na performance individual e organizacional.

Esta pesquisa sobre a espiritualidade no local de trabalho ao procurar estudar factores que na gestão organizacional podem aumentar o bem-estar dos indivíduos, da sociedade e das comunidades (Sheep, 2006), cientificamente pode ser uma nova abordagem na estrutura organizacional (Giacalone e Jurkiewicz, 2003). Assim, a conceptualização e medição da espiritualidade no local de trabalho é importante para quem investiga sobre este tema possa entender e observar que existe este novo fenómeno nas organizações (Ashmos e Duchon, 2000).

Este estudo empírico, deixa assim um contributo para a construção de métodos e medidas que conduzam a um modelo de investigação de forma a este informar sobre a percepção da espiritualidade no local de trabalho e a forma como pode alterar comportamentos e atitudes no sentido de melhorar a performance individual e por conseguinte organizacional.

Bibliografia

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p. 1-8.

Ashmos, D.P., Duchon, D. (2000), "Spirituality at work: a conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, Vol.9, nº2, p. 134-145.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., Mhatre, K.H. (2011), "Meta-Analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.22, nº2.

Badrinarayanan, V., Madhavaram, S. (2008), "Workplace Spirituality and the selling organization: a conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.28, nº4, p.421-434.

Barley, S.R., Kunda, G., (1992), "Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse" *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, p.363-399.

Beazley, H. (1997), "Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spirituality assessment scale", PhD dissertation, George Washington University, Washington, DC.

Benefiel, M. (2003a), "Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science", *Organization*, Vol.10. nº2, p.383-391.

Benefiel, M. (2003), "Mapping the Terrain of spirituality in organizations research", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, nº 4, p.367-377

Benefiel, M. (2010), "Methodological Issues in the Study of Spirituality at work", *Spirituality and Business*, Part 1, p.33-44.

Bishara, N.D., Schipani C.A. (2010), "Complementary Alternative Benefits to Promote Peace", *Journal of Business Ethics* , Vol.89, p.539-557 .

Brandt, E. (1996, Abril), "Corporate pioneers explore spirituality peace", HR Magazine.

Brown, R. B. (2003), "Organizational spirituality: The sceptic's version", *Organization*, Vol. 10, nº 2, p. 393-400.

Burack, E. H. (1999), "Spirituality in the workplace", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, nº 4, p. 280-291.

Butts, D. (1999), "Spirituality at Work: an Overview", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, nº4, p. 328-331.

Cacioppe, R. (2000), "Creating spirit at work: Re:visioning organization development and leadership - Part I", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.21, nº1, p.48-54.

Campbell, J. D., Yoon D.P., Johnstone B. (2008), "Determining Relationships Between Physical Health and Spiritual Experience Religious Practices, and Congregational Support in a Heterogeneous Medical Sample". *J Relig Health* Vol.49, p.3-17.

Carlson, L. E., Zenovia, U., Eillen, G., Maureen, A., Michael, I. S. (2001), "The effects of a mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients: 6-month follow-up", *Support Care Cancer* , Vol. 9, p.112-123.

Cavanagh, G. F. , Bandsuch, M. R. (2002), " Virtue as a benchmark for spirituality in business", *Journal of Business Ethics*, Vol.38, n°(1/2), p.109-117.

Channuwong, S., (2009) "Strategies for reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach", *International Journal of Management* , Vol.26,n° 2, pp. 334-341.

Churchil, G. A., Ford, N. M., et al. (1974), "Measuring job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n°3, p.254-260.

Comer, J.M., Machleit, K.A. (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of indsales", *Journal of Business Research*, Vol.18, n°4. P.291-302.

Dent, E. B., Higgins, M. E., Whaff, D.M. (2005), "Spirituality and leadership: an Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, n°5, p.625.

Dinwiddie, L. A. (2000), "A mindful inquiry into understanding how the individual constructs the experience of high performance within a team context", Proquest Dissertations and Theses, Section 1410, Part 0700 341 pages; United States - California: Fielding Graduate Institute; Publication Number: AAT 3013067.

Duchon, D., e Plowman D. A. (2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance", *Leadership Quarterly*, Vol.16, n°5, p.807-833.

Duerr, M. (2004), "The contemplative organization", *Journal of Organizational Change Management*", Vol.17, n°1, p.43-61

Freshman, B., (1999), "An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace" *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, n°4, p.318-327.

Fry, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.12, nº14, p.693-727.

Garcia-Zamor, J. (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, Vol.63, nº 3, p.355-363.

Gavin, J. H., Cooper, C. L., Quick, J. D. (2003), "A spirit of personal integrity: the role of character in executive health" *Organizational Dynamics*, Vol.32, nº2, p.165-179.

Giacalone, R. A., Jurkiewicz C.L. (2003), "The handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance", M. E. Sharpe, Armonk, NY.

Harrington, W.J., Preziosi, R.C., Gooden, D. J. (2001), "Perceptions of Workplace Spirituality Among Professionals and Executives", *Employee Responsibilities & Rights Journal*, Vol.13, nº3, p.155-163.

Heaton, D.P. , Schmidt-Wilk, J., Travis, F. (2004), "Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, nº1, p. 62-82.

Herzberg, F. (2003), "One More Time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, Vol.81, nº1, p.87-96.

Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A. (2004), "A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance.", *Journal of Business Ethics*, Vol.49, nº2, p.129-142.

Kale, S. H. (2004), "Spirituality, Religion, and Globalization," *Journal of Macromarketing*, Vol.24, nº2, 92-107.

Karakas, F. (2010), "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review", *Journal of Business Ethics*, Vol.94, p.89-106.

King, S.M. (2007), "Religion, Spirituality and the Workplace: Challenges for Public Administration Public", *Administration Review*, Vol. 67, nº 1, p.103-114.

Kolodinsky, R. W., Bowen M.G., Ferris G.R (2003), "Embracing Workplace Spirituality and Managing Organizational Politics: Servant Leadership and Political Skills for Volatile Times" in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (M.E. Sharpe, Armonk, NY), pp. 164-180.

Konz, G.N.P., Ryan, F. X. (1999) "Maintaining an organizational spirituality: no easy task", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12,nº 3, p. 200-210.

Korac-Kakabadse N, Kouzmin, A., Kakabadse, A. (2002), "Spirituality and leadership praxis" *Journal of Managerial Psychology* , Vol.17, nº3, p.165-82.

Krishnakumar, S., Neck, C. P. (2002), "The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, nº3, p.153-164.

Laabs, J. J. (1995) "Balancing spirituality and work", *Personnel Journal*, Vol.74, nº 9, p. 60.

Lavelle, J. J. (2010), "What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature" , *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, p.918-923.

Licata, J.W., Mowen, John, C., Harris, E.G., Brown, T.J., (2003), "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, nº3, p.256-271.

Maroco, J. (2003), "Análise estatística - com utilização do SPSS" (1ªed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, J. (2008), "The spirituality@work protocol", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, nº 2, p. 3-7.

McCaul H. S., Hinsz V. B., dan Mc Kaul K. D. (1995), "Assessing organizational Commitment: An employee's global attitude toward the organization", *Journal of Applied Behavioural Sciences*, Vol. 31, nº3, p.80-90.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1987), "Organizational commitment: Toward a three-component model" Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

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*, Vol.78, nº4, p.538-551.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J. (2003), "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment" *Journal of Organizational Change Management*, Vol.16, nº4, p.426-447.

Milliman, J., Ferguson, J. (2008), "In search of the "Spiritual" in Spiritual Leadership: A Case Study of Entrepreneur Steve Bigari", *Business Renaissance Quarterly*, Vol.3, Nº1.

Mittrof, I.I. (2003), "Do not promote religion under the guise of spirituality." *Organization*, London, Vol. 10, nº 2, p. 375-382.

Mitroff, I. I., Denton E. A. (1999), "A study of spirituality in the workplace", *Sloan Management Review*, Vol.40, nº4, p.83-92.

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*, Vol.12, nº4, 109-118.

Mott, P.E. (1972), "The characteristics of effective organizations", New York: Harper and Row.

Morgan, D., Zefanne, R. (2010), "Employee involvement, organizational change and trust in management", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, nº1, p.55.

Moules, J. (Nov 2008), "Downturn works a treat for therapist", *Financial Times*, London, 3.

Mowday, R. T., McDade, T. W. (1979), "Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes", *Academy of Management Proceedings*, p.84-88.

Neal, J., Biberman J. (2003), "Introduction: The leading edge in research on spirituality and organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, nº 4, p. 363.

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*, Vol. 71, nº3, p. 492-499.

Overell, S. (Nov 2002), "Can work be soulful?" *Personnel Today*, p.17.

Parameshwar, S. (2005), "Spiritual Leadership Through Ego-Transcendence: Exceptional Responses to Challenging Circumstances", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, p.689-722.

Pawar, B. S. (2009), "Workplace Spirituality Facilitation: A Comprehensive Model", *Journal of Business Ethics*, Vol.90, p. 375-386.

Pawar, B.S. (2009), "Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics*, Vol.88, nº2, p.245-261.

Pestana, M. H. e Gageiro, J.N. (2008), "Análise de dados para as ciências sociais – a complementaridade do SPSS" (5ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha M. P. (2008), "Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, nº 1, p 53-75.

Rego, A., Souto, S., Pina e Cunha, M. (2007), "Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho", *Comportamento organizacional e gestão*, Vol.13, nº1,p.7-36.

Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Pina e Cunha, M. (2003). "Comportamento Organizacional e Gestão", Editora RH, Lda. Lisboa.

Sanders III, J. E., Hopkins, W. E. Geroy, G. D. (2003), "From transactional to transcendental: Toward a and integrated theory of leadership" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, nº4,p.21-31.

Simon, K., (2003), "Inside the best place to work in Britain.", *Personnel Today*, p.18-20.

Sirgy, M.J., Reilly, N.P., Wu J., Efraty, D. (2008), "A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (QWL)

Programs with Quality of Life (QOL)", *Applied Research Quality Life*, Vol.3, p.181-202.

Sorosky, S, Stilp, S., Akuthota V. (2008), "Yoga and pilates in the management of low back pain", *Curr Rev Musculoskelet Med*, Vol.1, p.39-47.

Sheep, M. L. (2006), "Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol.66,nº4, p.357-375.

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*, Vol.10, nº6, p.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*, Vol.18, nº4, p.3-17.

Sweetman, D.; Luthans, F.; Avey, J. B.; Luthans, B.C. (2011) "Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance", *Canadian Journal of administrative Sciences*, Vol. 28, p.4-13

Timm, J. (2010), "Why meditation has a place in business?", *Canadian Business*, Toronto, Vol. 83, nº 6, p. 74 (1 pp.)

Tomlinson, J. (2003), "Core Conditioning with Pilates", *Total Health Mar/Apr2003*, Vol.25, nº 2, p.52.

Tourish, D., Pinnington, A. (2002), "Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the work place?" *Human Relations*, Vol.55, n.2, p.147-172.

Trott, D. (1996), "Spiritual well-being of workers: an exploratory study spirituality in the workplace", PhD dissertation, University of Texas at Austin.

Vandenberghe, L. , Sousa, A. C. A. (2006)," *Mindfulness nas terapias cognitivas e comportamentais*", *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, Vol.2, nº1.

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*, Vol. 15, nº 4/5, p. 649-669.

Wright, T.A., Cropanzano, R. (2004), "The Role of psychological well-being in Job performance: A fresh look at na age-old question", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, nº4, p.338-351.

Wright, T.A., Cropanzano, R., Meyer, D.G. (2004), " State and Trait Correlates of the Job Performance: A Tale of Two Perspectives", *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, nº3, p.365.

Wrzesniewski, A. (2003), "Finding positive meaning in work", In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* ,p. 296-308, San Francisco7 Berrett-Koehler.

(Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra)

Estimados colegas e amigos. Agradecemos que preencha o questionário electrónico que se insere num tema novo e interessante, com a maior brevidade possível. O objectivo deste questionário é avaliar a performance dos trabalhadores nos seus locais de trabalho em função das percepções dos mesmos em torno das práticas de espiritualidade nas organizações. Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações que são apresentadas de 1 a 5 de acordo com a escala que é apresentada logo a seguir a cada uma das afirmações. Para alguma dúvida ou esclarecimento: caneirosjoel@gmail.com Obrigada pela colaboração. Os melhores cumprimentos. Maria Joelle

*Obrigatório

Idade *

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Nível de escolaridade *

- Mestrado/Pós-graduação
- Licenciatura/Bacharelato
- Secundário(10º ao 12º ano)
- 2º e 3º Ciclo(5º ao 9º ano)
- 1º Ciclo

Função que desempenha na empresa *

- Administrador/gerente
- Director de departamento
- Chefe de serviço

- Coordenador
- Operador
- Nenhuma destas funções

Se na anterior escolheu a última resposta, diga qual a sua função:

Número de anos na empresa *

Sector de actividade *

- Comércio
- Serviços
- Indústria

Localização *

Número de funcionários *

- 1 a 10
- 11 a 30
- 31 a 50
- 51 a 100
- 101 a 250
- mais 251

1 As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

2 O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

3 Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

4 Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

5 Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

6 Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

7 As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

8 A minha organização respeita a minha "vida interior". *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

9 A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

10 Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

11 O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

12 Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

13 Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

14 Os meus valores espirituais são valorizados no meu local de trabalho. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

15 No meu local de trabalho há lugar para a espiritualidade. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

16 No meu local de trabalho eu posso "alimentar" a minha espiritualidade. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

17 Na minha organização praticamos exercício físico. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

18 Na minha organização praticamos exercícios de relaxamento. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

19 Na minha organização praticamos meditação. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

20 Na minha organização praticamos reiki. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

21 Na minha organização temos programas de saúde, higiene e educação alimentar. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

22 Na minha organização praticamos yoga. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

23 Na minha organização praticamos pilates. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

24 Na minha organização praticamos dança. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

25 Na minha organização existem políticas de apoio à gestão da diversidade (diferenças de personalidade, etnia, religião, cultura,...). *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

26 Na minha organização são proporcionados momentos de música. *

1 2 3 4 5

nada	<input type="radio"/>	intensamente				
------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

27 Na minha organização praticamos outro tipo de actividades (indique quais).

28 As pessoas que trabalham na organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

29 Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

30 Esta organização é gerida de forma apropriada. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

31 Os órgãos de gestão desta organização agem correctamente. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

32 Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

33 Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

34 Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

35 Eu não sinto que "faça parte da família" nesta organização. *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

36 Eu não me sinto "emocionalmente ligada" nesta organização *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

37 A minha organização tem um grande significado pessoal para mim *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

38 Eu não sinto um forte senso de pertença à minha organização *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

39 O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

40 O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

41 O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

42 O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

43 O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

44 O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

45 Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

46 Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

47 Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

48 Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

49 Sou um empregado eficaz *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

50 Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

51 Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

52 O meu superior vê-me como um empregado eficaz *

1 2 3 4 5

completamente falsa	<input type="radio"/>	completamente verdadeira				
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

53 Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

54 Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

55 Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

56 Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

57 Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

58 Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

59 Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

60 Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

61 Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

62 Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas? *

1 2 3 4 5

fraco	<input type="radio"/>	excelente				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

0	
---	--

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)