

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

**Documentos de Trabalho em Gestão**  
**Working Papers in Management**

**Área Científica de Gestão**  
**G/nº6/ 2005**

**Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional:**  
**Um estudo empírico**

**Arménio Rego**  
**Miguel Pina e Cunha**  
**Solange Souto**

Submission of Papers for Publication (para submissão de artigos para publicação): Prof. Doutora Anabela Correia ([agcorreia@egi.ua.pt](mailto:agcorreia@egi.ua.pt)). Universidade de Aveiro, DEGEI, Gestão, Campus Universitário de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.

# ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO

**ARMÉNIO REGO**

Universidade de Aveiro

[arego@egi.ua.pt](mailto:arego@egi.ua.pt)

**MIGUEL PINA E CUNHA**

Universidade Nova de Lisboa

[mpc@fe.unl.pt](mailto:mpc@fe.unl.pt)

**SOLANGE SOUTO**

Universidade Estadual do Rio de Janeiro e IBMEC

[s.souto@globo.com](mailto:s.souto@globo.com)

**RESUMO.** O estudo procura mostrar como cinco dimensões de espiritualidade nas organizações (sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o empenhamento organizacional afectivo, o normativo e o instrumental. A amostra abrange 361 indivíduos de 154 organizações. As cinco dimensões de espiritualidade explicam 48%, 16% e 7% de variância, respectivamente, do empenhamento afectivo, do normativo e do instrumental. Globalmente, os resultados sugerem que os membros organizacionais denotam mais elevados laços afectivo e normativo, e mais fraco laço instrumental, quando experimentam um mais forte sentido de espiritualidade na organização, no trabalho e na equipa. É possível que tal se deva ao facto de as pessoas tenderem a responder reciprocamente perante uma organização que (a) lhes permite satisfazer as suas necessidades espirituais, (b) lhes permite experimentar um sentido de segurança psicológica, (c) lhes faz sentir que são valorizados como seres humanos merecedores de tratamento respeitador e digno e (d) lhes permite experimentar sentidos de propósito, de auto-determinação, de alegria e de pertença. O estudo comporta diversas limitações, designadamente o facto de as variáveis dependentes e independentes serem colhidas na mesma fonte e simultaneamente. Mas as propriedades psicométricas dos instrumentos são satisfatórias. E, globalmente, a pesquisa ajuda a compreender como a espiritualidade no trabalho é importante para os indivíduos e as organizações.

**Palavras-chave:** Empenhamento afectivo, empenhamento normativo, empenhamento instrumental, espiritualidade nas organizações, trabalho com significado

## **SPIRITUALITY AT WORK AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL STUDY**

**ABSTRACT.** This study aims to show how five dimensions of spirituality at work (team's sense of community; alignment with organizational values; sense of usefulness to society; enjoyment at work; space for inner life) explain affective, normative and continuance commitment. A sample comprising 361 organizational members from 154 organizations was collected. The five dimensions of spirituality at work explain 48%, 16% and 7% of the unique variance of, respectively, the affective, the normative and the continuance types of commitment. The findings suggest that when people experiment spirituality on their workplace, they feel more affectively attached to their organizations, experiment a sense of obligation/loyalty toward them and they feel less instrumentally committed. Maybe this happens because people react reciprocally towards an organization that (a) satisfy their spiritual needs; (b) allow them to experience a sense of psychological safety; (c) makes them feel that they are valued as human beings who deserve of respectful treatment; (d) allows them to experience senses of purpose, self-determination, enjoyment and belonging. The study has several limitations (e.g., the data concerning dependent and independent variables were collected from the same source and at the same time), but it nevertheless provides a contribution to the understanding of how spirituality at work is important for individuals as well as for organizations.

**Keywords:** Affective commitment, normative commitment, continuance commitment, spirituality in organizations, meaningful work

## 1. Espiritualidade nas organizações

A espiritualidade nas organizações pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman et al., 2003). Espiritualidade e religião não são, porém, sinónimos. Ser-se espiritual não significa perfilhar qualquer religião. É uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adoptarem determinadas crenças e práticas religiosas. Em rigor, esta indução pode ser mesmo uma “afronta” à genuína espiritualidade. Mais especificamente, a espiritualidade diz respeito ao facto de os empregados (a) serem entidades com necessidades espirituais (desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos; Strack et al., 2002), (b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no seu trabalho e (c) pretenderem experimentar um sentido de conexão com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho (Ashmos & Duchon, 2000).

Do ponto de vista individual, a matéria é relevante porque os seres humanos necessitam de viver o sentido de pertença, definem a sua identidade em função das relações com os colectivos a que pertencem (ou gostariam de pertencer), procuram sentido para o seu trabalho e a sua vida, experimentam emoções (des)agradáveis consoante o que lhes acontece a si próprios e aos seus familiares, procuram alegria nas actividades quotidianas, apreciam o sentido de auto-determinação e rejeitam ser alvos de experiências manipuladoras/instrumentalizadoras. A matéria é também especialmente relevante porque as organizações têm-se transformado na fonte primordial de sentido de comunidade para muitas pessoas. Tal resulta do facto de as relações de vizinhança, a pertença a grupos cívicos e a inserção nas famílias extensas terem vindo a perder relevância enquanto lugares em que as pessoas podem experimentar o sentido de pertença (Conger, 1994; Burroughs & Eby, 1998; Ashmos & Duchon, 2000). De facto, para uma quantidade progressiva de pessoas, “o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas e a única via para satisfazer as necessidades humanas de conexão e de contribuição” (Ashmos & Duchon, 2000, p. 134).

A renitência tradicional dos mundos empresarial e académico em colocarem esta matéria no alvo dos estudos e da prática não obnubila um facto essencial: os seres humanos interessam-se por outras coisas para além de “fazer dinheiro”, procuram no trabalho a obtenção de significado para a vida, investem em relações de cooperação que satisfaçam as suas necessidades de pertença/comunidade. A espiritualidade nos locais de trabalho significa, pois, que os seres humanos são sensíveis a temas como: a justiça, a confiança, o tratamento respeitador e digno, a possibilidade de obterem no

trabalho significado para a vida, as oportunidades de desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, as relações interpessoais de cooperação e ajuda, a possibilidade de se sentirem insertos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertença.

O facto de estes sentimentos, desejos, anseios e buscas de sentido não serem facilmente medidos, palpáveis e observáveis, não lhes diminui a relevância. No entanto, o que sucedeu até recentemente foi que as ciências da gestão têm sido impregnadas de uma lógica segundo a qual o que não é quantificável nem mensurável merece ser desconsiderado. O que também explica a parca atenção que o tema tem suscitado na vida empresarial e nos estudos dos académicos é a “cisão cartesiana” que caracteriza uma porção significativa do pensamento Ocidental. Segundo Waddock (1999), esta fenda “distingue entre a mente/espírito e o corpo, entre o indizível e o que os ocidentais percebem como o ‘real’, ou, alternativamente, entre o subjectivo e o objectivo, o material e o imaterial. Em alguns aspectos, chegamos ao ponto em que dificilmente acreditamos na realidade de coisas que, como a consciência ou a comunidade, não podem ser empiricamente medidas, tocadas, provadas ou vistas. (...) [Mas] o facto de algumas coisas serem do foro do ‘espírito’, do ‘coração’, ou da ‘mente’ não as torna menos reais – ou menos valiosas – do que os bens materiais procurados tão vigorosamente no mundo moderno” (p. 335).

Este panorama tem vindo a sofrer alterações notórias, sobretudo na última década. O tópico tem vindo a adquirir crescente visibilidade nos estudos organizacionais e no “modo de vida” de muitos práticos. Delbecq (1999) ilustrou a tendência afirmando que o seu próprio interesse pela matéria derivou da sua experiência com a intensa espiritualidade dos executivos seniores de Silicon Valley, e com a sua generosidade provinda da riqueza das suas vidas interiores. O Movimento Transcendental desenvolveu o *Maharishi Corporate Development Program* (Maharishi Center for Excellence in Management, 1997). Em 1993, Judith Neal fundou a associação profissional designada *The Association for Spirit at Work* ([www.spiritawork.com](http://www.spiritawork.com)). Na Santa Clara University, desenvolveu-se o *Seminar in Spirituality and Business Leadership*, e os executivos que o frequentaram alegam efeitos muito positivos sobre si próprios, os seus colaboradores e as suas organizações (Delbecq, 2000).

Por exemplo, Miller (2000, pp. 132-133), presidente e CEO da *Envirotest Systems Corporation*, afirmou: “O curso de espiritualidade para a liderança dos negócios ofereceu-me um quadro eficaz para a minha auto-descoberta e para melhor integrar a espiritualidade na minha vida e nas minhas actividades de negócio. (...) O curso introduziu-me nas novas formas de reflexão e meditação que

me ajudaram a melhor escutar a minha voz interior e a ser mais contemplativo. (...) A oração e a reflexão foram factores importantes que me ajudaram a criar a serenidade que considero necessária para ser um líder eficaz – escutar, ser inovador, denotar flexibilidade e manter a calma e o espírito decisivo em momentos de crise. (...) [O curso] Removeu-me algum do mistério sobre como integrar a minha vida pessoal com o meu trabalho. Reafirmou a minha crença de que fazer isto com sucesso tornar-me-á um líder muito mais eficaz.”

Por seu turno, Levy (2000, p. 130), presidente e CEO da *Catalytica, Inc.*, pronunciou-se do seguinte modo: “Compreendi que na raiz da relação entre espiritualidade e liderança nos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma voz interior e que ela é a última fonte de sabedoria a que recorreremos nas decisões de negócios mais difíceis. Como CEOs, estamos munidos, pela formação e pela experiência, de muitas ferramentas que nos permitem realizar o nosso trabalho. Mas, em momentos difíceis, compreendemos que as competências proporcionadas pela nossa formação em negócios não nos capacitam para tomarmos boas decisões em circunstâncias difíceis. Somos desafiados pela necessidade de ir mais fundo, de procurar na nossa espiritualidade o caminho correcto.”

Este interesse dos práticos também penetrou profusamente na arena científica. Especialmente desde 1992, assistiu-se a um aumento súbito de conferências e *workshops* sobre a matéria, assim como a uma explosão de livros (Tischler, 1999; Neal & Biberman, 2003). O tópico foi mesmo reconhecido pela *Academy of Management*, que criou, em 1999, o grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião”. Revistas como o *Journal of Management Education*, o *Journal of Management Inquiry*, o *Journal of Management Psychology*, o *American Behavioral Scientist* e o *Journal of Organizational Change Management* têm devotado secções ou volumes especiais ao assunto, criando um corpo de literatura útil para a comunidade de gestores. Alguns autores têm feito alusão à relação entre espiritualidade e eficácia organizacional (e.g., Giacalone & Jurkiewicz, 2003; Sanders III et al., 2003). Por exemplo, Cacioppe (2000, p. 48), sublinhou que “Os líderes empresariais bem sucedidos do século XXI serão líderes espirituais. Eles sentir-se-ão confortáveis com a sua própria espiritualidade, e saberão como alimentar o desenvolvimento espiritual dos outros. Os líderes actuais mais bem sucedidos já aprenderam esta lição.”

Sucedo, todavia, que a maior parte da literatura não tem base empírica. Os estudos de Ashmos e Duchon (2000) e de Milliman e seus colaboradores (2003) são excepções especialmente pertinentes para os propósitos do presente artigo. Ashmos e Duchon desenvolveram e validaram um instrumento de medida da espiritualidade no trabalho, para três níveis de análise: individual,

unidade de trabalho e organização. Extraíram sete factores/dimensões para o nível individual (condições de comunidade; significado do trabalho; vida interior; obstáculos à espiritualidade; responsabilidade pessoal; conexões positivas com outras organizações; contemplação) dois para o nível da unidade de trabalho (sentido de comunidade; valores da unidade de trabalho) e dois para o nível de análise organizacional (valores organizacionais; alinhamento entre o indivíduo e a organização).

Milliman e seus colaboradores (2003) testaram o grau em que três dimensões da espiritualidade (trabalho com significado; sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização) explicam cinco atitudes no trabalho (empenhamento organizacional afectivo; intenções de abandono, satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; auto-estima de base organizacional). A dimensão “trabalho com significado” representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho. A dimensão “sentido de comunidade” significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão ou relação com outras pessoas. A dimensão “alinhamento com os valores da organização” representa a medida em que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Milliman e seus colaboradores basearam-se, em grande medida, no trabalho de Ashmos e Duchon (2000), mas seleccionaram apenas estas três dimensões por várias razões. Primeira: elas têm-se revelado importantes em estudos anteriores. Segunda: são representativas do envolvimento dos empregados na espiritualidade aos níveis individual (trabalho com significado), grupal (sentido de comunidade) e organizacional (alinhamento do indivíduo com os valores da organização). Terceira: arredam aspectos de natureza mais transcendental que, muito provavelmente, exercem maior impacto sobre a vida pessoal do que sobre a vida organizacional. São, por isso, mais provavelmente relevantes para estudar as atitudes e comportamentos no trabalho. Os investigadores verificaram o seguinte: (1) o trabalho com significado explica o empenhamento, a satisfação, o envolvimento na função e a auto-estima; (2) o sentido de comunidade explica as cinco atitudes; e (c) o alinhamento de valores explica o empenhamento e as intenções de saída.

O presente artigo faculta um contributo empírico para aprofundamento da matéria. É seu objectivo mostrar como cinco dimensões de espiritualidade explicam o empenhamento afectivo, o normativo e o instrumental. O quadro teórico utilizado é o dos climas psicológicos (Jones & James, 1979; Glick, 1985; Burke et al., 2002). O estudo aborda o nível de análise individual, sendo o nível organizacional desconsiderado. Dessa forma, considera as percepções dos indivíduos acerca do

ambiente de trabalho, mas não as agrega para a obtenção de avaliações organizacionais. Portanto, testa o grau em que essas percepções explicam o empenhamento organizacional. Na secção seguinte, explicar-se-ão o conceito e as dimensões do empenhamento, e aduzir-se-ão argumentos que ajudem a compreender as razões pelas quais elas podem ser explicadas pela espiritualidade no trabalho. Depois, apresentar-se-á o método usado para a investigação, a que se seguirá a exposição dos resultados e, finalmente, a sua análise e discussão.

## **2. Empenhamento organizacional**

O empenhamento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997). A maior parte dos estudos focaliza-se em três componentes ou dimensões (Meyer & Herscovitch, 2001): a orientação afectiva para com a organização (ligação afectiva), o reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (ligação instrumental), e um sentido de obrigação moral de nela permanecer (laço normativo).

Estas três dimensões geram diferentes reacções atitudinais e comportamentais (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). Dado que o empenhamento afectivo assenta num vínculo emocional à organização, é provável que as pessoas mais afectivamente empenhadas sejam mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, denotem menor *turnover*, revelem menor absentismo e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Paine, 2000). Diferentemente, é provável que os colaboradores com mais forte laço instrumental não sintam qualquer propensão para facultarem à organização algo mais do que aquilo a que estão estritamente obrigadas. Acresce que, se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adoptem mesmo atitudes e acções negativas para a organização (e.g., absentismo, comportamentos retaliatórios). Finalmente, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adoptar comportamentos organizacionalmente positivos. Todavia, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo empenhamento afectivo. Consequentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.

Em suma, parece haver razões para presumir que as organizações têm interesse em promover os laços afectivo e normativo dos seus colaboradores, e para reduzir o vigor do laço instrumental. Importa, por conseguinte, compreender o modo como cada dimensão tende a desenvolver-se. A

literatura (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) sugere que o empenhamento afectivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante (b) tem confiança na organização e nos seus líderes, (c) obtém satisfação no trabalho, (d) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada, (e) sente que existe congruência entre os seus objectivos e os da organização e (f) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo (a) reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou (b) não tem alternativas atractivas de emprego em outras organizações. É possível, por outro lado, que se sinta sobretudo instrumentalmente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante.

O empenhamento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização através da socialização, recebe benefícios que o induzem a actuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando (a) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado, (b) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio perfilha, (c) verifica que os seus líderes são de confiança, (d) percebe que a organização adopta políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso.

O presente trabalho procura testar o grau em que as experiências de espiritualidade no trabalho induzem as pessoas a desenvolver mais fortes laços afectivos e normativos, e mais fraco laço instrumental. É possível que essa espiritualidade permita ao indivíduo (a) desenvolver as suas necessidades espirituais (Strack *et al.*, 2002), (b) experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional (Brown & Leigh, 1996; Burroughs & Eby, 1998), (c) sentir-se valorizado como ser humano intelectual e emocionalmente válido, e não apenas como recurso (Kim & Mauborgne, 1998), (d) experimentar sentidos de propósito, de auto-determinação, de alegria e de pertença (Kets de Vries, 2001). Por outro lado, é possível que, recebendo da organização esses recursos espirituais e motivacionais, o colaborador desenvolva uma maior ligação afectiva à organização e sinta o dever de responder reciprocamente (Gouldner, 1960; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Eisenberger *et al.*, 2001) com maior lealdade, dedicação, esforço e produtividade.

### 3. Método

A amostra é constituída por 361 colaboradores de 154 organizações, de várias sectores de actividade. A idade média cifra-se em 33.0 anos (desvio-padrão: 9.1), e a antiguidade média na organização atinge 6.1 anos (dp: 7.1 anos). 35% são do sexo feminino. O empenhamento organizacional foi medido através de um questionário contendo 14 itens. Este é um instrumento que Rego e Souto (2002) desenvolveram a partir da literatura e de trabalho próprio, e que depois validaram em contextos português e brasileiro (Rego & Souto, 2002, 2004). Mede três dimensões do empenhamento: afectivo, normativo e instrumental. Cada indivíduo foi convidado a assinalar, mediante uma escala de sete pontos, o grau de em que afirmação se lhe aplica (1: *A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; (...)*; 6: *A afirmação aplica-se-me completamente*).

#### Quadro 1

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

<b>Empenhamento afectivo</b>	<b>(0.85)</b>
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0.71
Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0.90
Sinto-me “parte da família” da minha organização.	0.84
<b>Empenhamento normativo</b>	<b>(0.76)</b>
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	0.66
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0.79
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.	0.73
<b>Empenhamento instrumental</b>	<b>(0.86)</b>
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	0.69
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	0.64
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	0.80
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0.89
Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	0.69
<b>Índices de ajustamento</b>	
Qui-quadrado/Graus de liberdade	3.4
Root mean square error of approximation	0.08
Goodness of fit index	0.93
Adjusted goodness of fit index	0.89
Comparative fit index	0.95
Incremental fit index	0.95
Relative fit index	0.90

\* Solução completamente estandardizada

Entre parêntesis e a cheio: Alfas de Cronbach

Os dados foram submetidos a uma análise factorial confirmatória (Byrne, 1998), tendo-se testado o referido modelo de três dimensões. Para melhorar os índices de ajustamento, e tendo em atenção os índices de modificação e os resíduos estandardizados, removeram-se três itens. Os índices de ajustamento do modelo resultante (Quadro 1) são satisfatórios. Os alfas de Cronbach ultrapassam o patamar de 0.70 sugerido por Nunnally (1976).

A espiritualidade experimentada pelos indivíduos foi medida através de 19 itens, recolhidos na literatura (Ashmos & Duchon, 2000, Milliman et al., 2003) e provenientes de trabalho próprio dos autores. Procuraram-se e redigiram-se itens que correspondessem às três dimensões sugeridas por Milliman e seus colaboradores. Cada indivíduo foi convidado a assinalar, mediante uma escala de seis pontos, o grau de veracidade de cada afirmação (1: *A afirmação é completamente falsa ... 6: A afirmação é completamente verdadeira*). Os dados foram submetidos a uma análise factorial das componentes principais, com rotação varimax. Para obter uma estrutura factorial mais clara, foram removidos 2 itens. Foi extraída uma solução de cinco factores (KMO: 0.91; teste de esfericidade de Bartlett: 2897.8,  $p=0.000$ ), explicando 70% da variância total. Os alfas de Cronbach situam-se acima de 0.70 (Nunnally, 1976), com excepção do último, cujo valor é todavia próximo dessa fasquia. As dimensões foram assim denominadas (Quadro 2):

- **Sentido de comunidade na equipa:** engloba itens relacionados com o espírito de equipa, o zelo mútuo entre os seus membros, e o sentido de comunidade e de propósito comum.
- **Alinhamento do indivíduo com os valores da organização:** engloba sobretudo descritores relacionados com a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Abarca ainda um item respeitante ao sentimento de que os líderes procuram ser úteis à sociedade. Embora o seu teor pareça semanticamente distinto do dos restantes itens, é possível que represente a ideia de que os indivíduos se sentem “interiormente” mais alinhados com organizações cujos líderes se preocupam com a sociedade como um todo, e não apenas com os interesses “egoísticos” da organização e/ou dos accionistas.
- **Sentido de préstimo à comunidade:** inclui itens respeitantes ao sentido de que o trabalho realizado corresponde a importantes valores de vida do indivíduo e é útil à comunidade.
- **Alegria no trabalho:** engloba itens relacionados com o sentido de alegria e de prazer no trabalho.
- **Oportunidades para a vida interior:** abrange itens respeitantes ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

## Quadro 2

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

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
<b>Sentido de comunidade na equipa</b>					
As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.	<b>0.76</b>	0.10	0.12	0.20	-0.17
O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade.	<b>0.78</b>	0.30	0.07	0.10	-0.06
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.	<b>0.83</b>	0.15	0.10	0.19	-0.06
Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.	<b>0.79</b>	0.23	0.07	0.21	-0.14
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.	<b>0.66</b>	0.40	0.13	0.03	0.02
<b>Alinhamento do indivíduo com os valores da organização</b>					
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	0.33	<b>0.69</b>	0.20	0.03	-0.07
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.	0.36	<b>0.70</b>	0.07	0.14	-0.06
A minha organização respeita a minha “vida interior”.	0.22	<b>0.63</b>	0.17	0.18	-0.27
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	0.15	<b>0.71</b>	0.28	0.33	-0.02
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.	0.15	<b>0.76</b>	0.27	0.21	-0.06
<b>Sentido de préstimo à comunidade</b>					
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.	0.14	0.16	<b>0.80</b>	-0.03	-0.10
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.	0.10	0.26	<b>0.76</b>	0.17	-0.03
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	0.08	0.23	<b>0.68</b>	0.39	0.01
<b>Alegria no trabalho</b>					
Sinto alegria no meu trabalho.	0.32	0.30	0.18	<b>0.71</b>	-0.10
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	0.31	0.26	0.19	<b>0.77</b>	0.016
<b>Oportunidades para a vida interior</b>					
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (i)	-0.20	-0.11	-0.03	0.12	<b>0.83</b>
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (i)	-0.03	-0.10	-0.07	-0.16	<b>0.85</b>
Variância explicada	20.8%	18.3%	11.9%	9.7%	9.3%
Alfas de Cronbach	0.88	0.85	0.73	0.76	0.67

(i) itens invertidos

Em grande medida, esta estrutura dimensional incorpora as três dimensões que Milliman e seus colaboradores enfatizaram: (1) o sentido de comunidade na equipa corresponde ao “sentido de

comunidade” que os autores consideraram; (2) o alinhamento do indivíduo com os valores da organização corresponde à dimensão homónima por eles considerada; (3) o sentido de préstimo à comunidade representa, em medida considerável, a realização de “trabalho com significado”. Para além delas, duas outras dimensões emergiram: a alegria no trabalho e as oportunidades para a vida interior. Elas representam o grau em que os membros organizacionais sentem que o local de trabalho respeita a sua vida interior e lhes propicia sentidos de alegria e “felicidade”.

#### 4. Resultados

O Quadro 3 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis do estudo. Em termos médios, os indivíduos consideram a organização, o trabalho e a equipa como moderadamente espiritual. As cotações mais baixas são as referentes ao alinhamento de valores e às oportunidades para a vida interior. O empenhamento afectivo é moderado/alto, sendo fraco o normativo e, especialmente, o instrumental. A idade e a antiguidade não se correlacionam com as variáveis de espiritualidade, mas relacionam-se com o empenhamento afectivo e o instrumental. Todas as variáveis de espiritualidade se correlacionam significativamente entre si, sendo especialmente vincadas as correlações entre as quatro primeiras variáveis. Genericamente, as variáveis de espiritualidade correlacionam-se significativamente com o empenhamento organizacional, sendo a tendência especialmente notória para a vertente afectiva, e especialmente menos visível para o instrumental. Tendencialmente, os indivíduos denotam maior empenhamento afectivo e normativo, e menor empenhamento instrumental, quando identificam forte espiritualidade na organização, no trabalho e na equipa.

#### Quadro 3

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

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sentido de comunidade	4.2	1.0	-								
2. Alinhamento	3.9	1.1	0.61***	-							
3. Sentido de préstimo	4.4	1.0	0.35***	0.56***	-						
4. Alegria no trabalho	4.7	1.0	0.57****	0.61***	0.49***	-					
5. Oport. p/ vida interior	3.9	1.4	0.26***	0.27***	0.16**	0.15**	-				
6. Emp. afectivo	5.1	1.2	0.51***	0.58***	0.44***	0.63***	0.10*	-			
7. Emp. normativo	3.3	1.2	0.31***	0.39***	0.24***	0.37***	0.07	0.46***	-		
8. Emp. instrumental	2.7	1.2	-0.08	-0.13**	-0.18***	-0.23***	-0.12*	-0.08	0.15**	-	
9. Idade	33.0	9.1	-0.07	-0.03	0.10	0.02	-0.05	0.11*	0.04	0.25***	-
10. Antiguidade	6.1	7.1	-0.01	-0.02	0.03	-0.01	-0.04	0.13*	0.03	0.24***	0.68***

\*p<0.05

\*\*P<0.01

\*\*\*P<0.001

O Quadro 4 expõe os resultados das regressões, mostrando como as variáveis de espiritualidade explicam as três facetas do empenhamento. Dado que a idade e a antiguidade se correlacionam com o empenhamento, foram inseridas na primeira etapa das análises. Foram depois inseridas as variáveis de espiritualidade, para se identificar a variância adicional por elas explicada. A idade e a antiguidade apenas explicam, de modo significativo, o empenhamento instrumental, sendo as pessoas mais idosas e mais antigas as que denotam mais vigor nesse laço organizacional. Em qualquer caso, as variáveis de espiritualidade explicam mais 7% da variância dessa faceta do empenhamento do que a explicada pela idade e pela antiguidade. No que concerne às facetas afectiva e normativa, a variância adicional explicada pelas variáveis de espiritualidade é, respectivamente, 48% e 16%. Por conseguinte, parece haver razões para presumir que as pessoas denotam mais fortes laços afectivo e normativo, e mais fraco laço instrumental, quando consideram haver espiritualidade na organização, no trabalho e na equipa. As variáveis de espiritualidade com maior potencial explicativo são a alegria no trabalho e o alinhamento dos valores do indivíduo com a organização.

#### Quadro 4

Regressões: Como as variáveis de espiritualidade explicam o empenhamento

		Empenhamento afectivo	Empenhamento normativo	Empenhamento instrumental
Primeira etapa	Idade	0.04	0.08	0.16*
	Antiguidade	0.09	-0.05	0.14*
	F	2.65	0.56	13.70***
	R <sup>2</sup> ajustado	1%	0%	7%
Segunda etapa	Sentido de comunidade	0.14*	0.08	0.17
	Alinhamento	0.25***	0.25***	0.08
	Sentido de préstimo	0.06	-0.03	-0.15*
	Alegria no trabalho	0.38***	0.18**	-0.26***
	Oportunidades p/ a vida interior	-0.07	-0.04	-0.10*
	F	48.27***	10.60***	9.3'***
	R <sup>2</sup> ajustado	49%	16%	14%
	Incremento da variância explicada devido às variáveis de espiritualidade	48%	16%	7%

\*p<0.05

\*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

Esta tendência foi ainda testada mediante uma análise de *clusters* (método Ward; quadrado da distância euclidiana). Os indivíduos foram agrupados em função do sentido de espiritualidade experimentado, tendo sido extraídos sete grupos. Estes agrupamentos foram depois comparados nessas variáveis e nas três dimensões do empenhamento. O objectivo foi o de testar se os grupos,

organizados de acordo com as percepções de espiritualidade, divergiram também em matéria de empenhamento. O resultado está contemplado no Quadro 5, sugerindo essa tendência: os grupos com mais forte sentido de espiritualidade denotam mais fortes laços empenhamento afectivo e normativo, e mais fraco laço instrumental. É possível, todavia, detectar *nuances* na comparação entre as configurações:

## Quadro 5

### Configurações resultantes da análise de *clusters*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7
	Fraca espiritualidade	Fraca espiritualidade, mas algumas oportunidades para a vida interior	Modesta espiritualidade, muito poucas oportunidades para a vida interior, mas razoável alegria no trabalho	Moderada espiritualidade	Moderada espiritualidade, mas boas oportunidades para a vida interior	Elevada espiritualidade, mas fracas oportunidades para a vida interior	Elevada espiritualidade
	n=15	n=28	n=26	n=126	n=36	n=74	n=55
Sentido de comunidade	2.7	2.9	4.4	3.8	4.3	5.0	5.2
Alinhamento	2.1	2.3	3.2	3.7	3.9	4.8	5.0
Sentido de préstimo	3.1	2.9	3.3	4.4	4.2	5.1	5.2
Alegria no trabalho	2.7	3.3	4.5	4.6	4.9	5.4	5.3
Oport. p/ vida interior	1.6	4.6	2.1	3.5	5.3	3.3	5.6
Emp. afectivo	3.8	3.5	4.7	4.9	5.1	5.9	5.9
Emp. normativo	2.0	2.3	3.3	3.2	3.2	3.8	3.8
Emp. instrumental	3.1	3.2	3.0	2.8	2.6	2.6	2.4

- O grupo 1 é constituído por indivíduos que interpretam a sua organização como fracamente impregnada de espiritualidade e significado do trabalho. O reflexo parece ser a fraca ligação afectiva e normativa. O laço instrumental, embora modesto, é um dos mais elevados entre os sete grupos.
- O grupo 2 é bastante semelhante ao primeiro, mas distingue-se dele porque os indivíduos descrevem boas oportunidades organizacionais para a vida interior. Mas daí parece não decorrerem quaisquer efeitos positivos sobre os empenhamentos afectivo e normativo.
- O grupo 3, embora denote muito fracas oportunidades de vida interior, apresenta, genericamente, mais elevadas cotações em espiritualidade do que os grupos anteriores. O sentido de alegria no trabalho é, também, claramente mais acentuado. A consequência parece ser a emergência de mais fortes laços afectivo e normativo.
- O grupo 4 denota, genericamente, cotações de espiritualidade mais elevadas do que o grupo anterior, exceptuando no que concerne ao sentido de comunidade, que é mais fraco. É,

porventura, por essa razão que os níveis de empenhamento são muito próximos dos do grupo anterior.

- O grupo 5 revela, globalmente, mais elevadas cotações do que o grupo 4, sendo a diferença especialmente notória no que concerne às oportunidades para a vida interior, que são claramente mais elevadas. Como possível reflexo, o empenhamento afectivo é mais forte do que o presente nos grupos anteriores, e o laço instrumental é mais fraco.
- Os grupo 6 e 7 apresentam razoavelmente elevadas cotações em espiritualidade, o que parece ter consequência no facto de os laços afectivos e normativos serem os mais fortes de entre todos os grupos, e de o laço instrumental ser o mais fraco. Note-se que a diferença entre as duas configurações resulta do facto de o grupo 6 denotar modestas oportunidades para a vida interior. É possível que isso ajude a explicar a ligeiramente mais elevada cotação no laço instrumental.

## **5. Análise e discussão**

Este estudo é um contributo importante para uma área que tem emergido com grande vigor mas que tem sido alvo de muito parca pesquisa empírica. Ele sugere que os indivíduos denotam maiores empenhamento afectivo e normativo, e menor empenhamento instrumental, quando experimentam um sentido de comunidade na equipa a que pertencem, sentem haver alinhamento entre eles e os valores/missão da organização, consideram que realizam trabalho com significado e útil à sociedade, experimentam alegria no trabalho e entendem que a organização lhes faculta oportunidades para a vida interior. Os resultados convergem com a evidência teórica e empírica que tem feito a apologia do “trabalho com significado” (Chalofsky, 2003; Csikszentmihaly, 2003), das “organizações autênticas” (Kets de Vries, 2001), “dos bons locais para trabalhar” (Levering & Moskowitz, 1993; Filbeck & Preece, 2003; Fulmer et al., 2003), das “organizações virtuosas” (Gavin & Mason, 2004) e das “organizações verdadeiramente saudáveis” (Kriger & Hanson, 1999).

Os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. “Têm uma mente e um espírito (...) e o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente” (Ashmos & Duchon, 2000, p. 136). Se os seres humanos são, também, seres espirituais, que procuram sentido e significado para o seu trabalho, a ser realizado num contexto de comunidade, então as organizações que dificultam estes anseios e desígnios serão elas próprias penalizadas. Quando o trabalho não é significativo, a criatividade não flui. O empenhamento e a motivação para o trabalho são menores. A cooperação e o espírito de equipa são penalizadas. Os níveis de stresse

são mais elevados, podendo gerar acidentes de trabalho, erros decisórios e problemas de saúde física e psicológica. A identificação dos indivíduos com a organização é menor, e isso pode reflectir-se no modo como se pronunciam externamente acerca da sua organização e, por conseguinte, na reputação organizacional. Os talentos abandonam mais provavelmente a empresa, que fica também com menor potencial atractivo para recrutar e seleccionar bons candidatos. A lealdade organizacional é menor.

Distintamente, quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósito, de auto-determinação, de alegria e de pertença. Em contrapartida da recepção destes “recursos” espirituais e motivacionais, desenvolvem maior ligação afectiva à organização e sentem o dever de responder reciprocamente, de serem mais leais, mais dedicados e mais produtivos.

Este estudo é um contributo empírico relevante para a compreensão desta matéria, num dos terrenos que tem sido alvo de maior atenção por parte dos psicólogos organizacionais (Allen & Meyer, 2000): o empenhamento organizacional. A valia dos resultados é reforçada pelo facto de os instrumentos de medida denotarem propriedades psicométricas bastante satisfatórias. As consistências internas das escalas são satisfatórias, exceptuando num caso em que o alfa de Cronbach se situa ligeiramente abaixo de 0.70. A estrutura factorial do instrumento de medida da espiritualidade é clara. Os factores/dimensões têm base teórica, e têm sido identificados em literatura diversa. O modelo tridimensional do empenhamento ajusta-se satisfatoriamente aos dados. E os poderes explicativos da espiritualidade para o empenhamento são significativos e, no caso do laço afectivo, são mesmo elevados.

## **6. Limitações do estudo e investigações futuras**

O estudo padece de algumas limitações. A mais saliente é o facto de as variáveis dependentes e independentes terem sido colhidas na mesma fonte e simultaneamente. Daqui podem decorrer riscos de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986), inflacionando as relações estatísticas encontradas. Estudos futuros poderão recorrer a estudos experimentais ou longitudinais. Alternativamente, podem recorrer a uma metodologia de dupla fonte: alguns indivíduos descrevem a organização, enquanto outros declaram os seus níveis de empenhamento.

Esta última via implica, todavia, trabalhar num nível de análise agregado, procedendo à agregação das cotações individuais ao nível da equipa ou da organização. Não parece metodologicamente defensável que um indivíduo A descreva a organização, e que o empenhamento descrito pelo indivíduo B seja depois relacionado com a descrição de A. Com efeito, as reacções atitudinais de B resultam, fundamentalmente, do modo como ele próprio percebe a organização, e não do modo como B a percebe. Poderia supor-se que a descrição de B é representativa da organização, mas parece metodologicamente mais curial recorrer a descrições de vários membros organizacionais. É esse, pois, o nível de análise agregado: as descrições da organização proporcionadas por diversos membros organizacionais em geral são relacionadas com os níveis de empenhamento de diversos outros membros. O recurso ao nível de análise agregado será também pertinente para testar a relação entre a espiritualidade e a eficácia/desempenho das equipas e organizações. E este será um contributo importante para explorar um campo onde impera um grande vazio empírico.

Importa considerar que o presente estudo abarcou um leque restrito de variáveis dependentes. Estudos vindouros poderão estudar outras variáveis como, por exemplo, o absentismo, os comportamentos de cidadania organizacional, os comportamentos retaliatórios, o *turnover*, a satisfação, a saúde e o bem-estar psicológico e afectivo, os comportamentos inovadores e a produtividade individual. Finalmente, cabe sublinhar a necessidade de melhorar as propriedades psicométricas do instrumento de medida da espiritualidade. Conviria que as duas dimensões aqui medidas com apenas dois itens fossem futuramente mensuradas com, pelo menos, três. Esta é uma via recomendável para que venham a realizar-se estudos factoriais confirmatórios (Byrne, 198). Esse pode ser, também, um modo de melhorar o índice de consistência interna da última dimensão.

## **7. Conclusões**

Os seres humanos são seres complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Durante muito tempo, as investigações e a acção nas organizações concederam atenção quase exclusiva à razão, descurando o facto de os seres humanos serem também dotados de emoções, das quais não se desprendem durante o tempo de trabalho. Essa clivagem foi ultrapassada, sendo hoje amplamente aceite a estrita conexão entre as duas vertentes. Os inúmeros estudos, livros, *workshops* e conferências sobre inteligência emocional são uma ilustração clara desses desenvolvimentos nos espaços académico e empresarial.

É possível que algo do mesmo teor venha a suceder com a vertente espiritual. A “cisão cartesiana” (Waddock, 1999) presente no mundo ocidental tem impedido que o tema penetre nos domínios da ciência e da prática organizacional. Mas há hoje indícios claros de que, tanto no terreno académico quanto no empresarial, o tema está a ser estudado, praticado e desenvolvido. A tendência é bem paradigmática na expressão de Luís Portela, presidente da Bial, uma reputada empresa portuguesa do sector farmacêutico, numa entrevista concedida em entrevista ao *Jornal de Notícias*, em 8 de Novembro de 2004: “É para mim espantoso como 95% da humanidade falam de alma, ou do espírito, como atitude de fé, mas é um espanto que a Ciência, durante tanto tempo, tenha vivido algo divorciada dessa realidade e, de uma forma geral, como atitude científica, diga que não existe nada disso. O que me parece que faz falta é uma conjugação de esforços no sentido de um conhecimento do que é a realidade do ser, não só físico como espiritual. O que existe, o que não existe, qual é a relação disso com o corpo físico, como é que, a partir daí, o homem poderá fazer mais e melhor. Falo em ser espiritual como uma partícula de energia do cosmos.”

O presente estudo pretende ser um contributo neste domínio. Mostra como os climas de trabalho puros de espiritualidade fomentam o empenhamento afectivo e normativo dos colaboradores. Apresenta um instrumento de medida da espiritualidade com boas propriedades psicométricas. Pesem embora as suas limitações, ajuda a compreender como os membros organizacionais são sensíveis à espiritualidade nos locais de trabalho. E permite entender como daí decorrem efeitos organizacionalmente relevantes.

## Referências

- Allen, N. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D.Goffin & E. Helmes (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership - Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Chalofsky, N. (2003). Meaningful work. *TD*, 57(12), 52-58.
- Conger, J. A. (1994). *Spirit at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihaly, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Delbecq, A. L. (2000). Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9, 117-128.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Filbeck, G. & Preece, D. (2003). Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders? *Journal of Business Finance and Accounting*, 30, 771-797.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. & Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being "A great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965-993.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Giocalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (eds) (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Jones, A. P. & James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Kruger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1993). *The 100 best companies to work for in America*. New York: Doubleday.
- Levy, R. B. (2000). My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129-131.
- Maharishi Center for Excellence in Management (1997). 'The Maharishi Corporate Development Program', Web: [www.tm.org/mcdp/index2.html](http://www.tm.org/mcdp/index2.html).
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational Commitment. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Miller, B. (2000). Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 132-133.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Neal, J. & Biberman, J. (2004). Research that matters: Helping organizations integrate spiritual values and practices. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 7-10.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rego, A. & Souto, S. (2002). *Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD-ROM)
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J., Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17.
- Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273-279.
- Waddock, S. A. (1999). Linking community and spirit: A commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 332-345.

# Management Working Papers

The University of Aveiro Management Working Papers are printed and available also electronically at ([http://www.egi.ua.pt/working\\_papers.asp](http://www.egi.ua.pt/working_papers.asp)).

- 1 – Borges Gouveia, Joaquim e Felício Júnior, Joaquim (2004) [cenário organizacional em constantes transformações](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 1/2004.
- 2 – Borges Gouveia, Joaquim e Felício Júnior, Joaquim (2004) [Universidade corporativa na era do conhecimento: uma nova realidade organizacional na busca de vantagem competitiva](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 2/2004.
- 3 – Rego, Arménio e Pina e Cunha, Miguel (2004) [Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 3/2004.
- 4 – Rego, Arménio; S. Sarrico, Cláudia e Moreira, José Manuel (2004) [Executives' perceptions of the ethical behavior of Portuguese public authorities – an exploratory study](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 4/2004.
- 5 – Rego, Arménio e Pina e Cunha, Miguel (2005) [Como os climas organizacionais autenticizantes explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 5/2005.
- 6 – Rego, Arménio; Pina e Cunha, Miguel e Souto, Solange (2005) [Ritualidade nas organizações e empenhamento organizacional. Um estudo empírico](#). Documentos de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº 6/2005.

Submission of Papers for Publication (para envio de artigos para publicação): Prof. Doutora Anabela Correia ([acorreia@egi.ua.pt](mailto:acorreia@egi.ua.pt)) Universidade de Aveiro, DEGEI, Gestão, Campus Universitário de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.