



**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO  
DE LEIRIA**

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Influência da Espiritualidade no Empenhamo Organizacional:  
Estudo na Zona Industrial de Leiria**

Pedro Filipe Casimiro Santos

LEIRIA

2014





**INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO  
DE LEIRIA**

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Influência da Espiritualidade no Empenhamento Organizacional:  
Estudo na Zona Industrial de Leiria**

**Pedro Filipe Casimiro Santos**

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

LEIRIA

2014



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16960/2010, da DGES, publicado na 2ª série do Diário da República, em 9 de Novembro de 2010.



## *Dedicatória*

Dedico esta dissertação à minha família,  
pela força, apoio e inspiração que me deu nesta durante toda a minha vida,  
aos meus avós José e Luisa “Gi”, pelo seu amor e dedicação.

À minha Mãe,

*“Na casa de meu Pai há muitas moradas; se não fosse assim, eu vo-lo teria dito. Vou preparar-vos lugar. E quando eu for, e vos preparar lugar, virei outra vez, e vos levarei para mim mesmo, para que onde eu estiver estejais vós também.”* S. João 14 2:3

Ao meu pai

E a Tânia,

pelo Amor e Carinho.





## **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 João Fernandes Thomaz, 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.

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

Fica aqui o meu agradecimento ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, à biblioteca e disponibilidade dos seus funcionários.

A todos o meu muito obrigado



## **Resumo**

O presente estudo investiga a percepção das características espirituais das organizações e a sua influência no empenhamento organizacional. Conta-se poder contribuir com este estudo para o aprofundamento da compreensão da espiritualidade nas organizações, a sua influência positiva no empenhamento organizacional dentro do contexto da zona industrial de Leiria

A metodologia de investigação consiste na aplicação de um questionário a uma amostra de 210 indivíduos de diversos setores de atividade. A análise deste estudo utilizou a escala de Espiritualidade Organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2007) e o modelo das três dimensões concebido por Meyer e Allen (1997) adaptado por Bruno (2007) para o contexto das organizações portuguesas. Os resultados sugerem que a avaliação das características espirituais das organizações tem um impacto significativo no empenhamento organizacional e que esse impacto se faz sentir de forma particular através da percepção de duas características do ambiente organizacional: designadamente a alinhamento com os valores da organização e a alegria que proporciona. Por outro lado Os resultados parecem, assim, traduzir que quanto mais satisfeitos, motivados, e envolvidos estiverem os colaboradores maior será o seu contributo para os resultados organizacionais, e o desejo de permanecerem na organização.

**Palavras-chave:** Espiritualidade organizacional, Empenhamento organizacional, Desempenho

## **Abstract**

The present study investigates the perception of the spiritual characteristics of organizations and their influence on organizational commitment. It is said to contribute to this study to deepen the understanding of spirituality in organizations, their positive influence on organizational commitment within the context of the industrial area of Leiria.

The research methodology consists of applying a questionnaire to a sample of 210 individuals from various sectors of activity. The analysis of this study used the scale of Organizational Spirituality (Rego, Cunha, & Souto, 2007) and the model of three dimensions designed by Meyer and Allen (1997) adapted by Bruno (2007) to the context of the Portuguese organizations . The results suggest that the evaluation of the characteristics of spiritual organizations have a significant impact on organizational commitment and that this impact is felt in a particular way through the perception of two characteristics of the organizational environment: namely alignment with the organization's values and joy that provides. On the other hand the results thus seem to translate that as more satisfied, motivated, and engaged employees are the greater will be its contribution to organizational results, and the desire to remain in the organization.

**Keywords:** Organizational Spirituality, Organizational Commitment, Performance.



# Índice

<b>Índice .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 – Fundamentação Teórica.....</b>	<b>7</b>
2.1 Espiritualidade nas Organizações .....	7
2.1.1 O conceito de Espiritualidade Organizacional .....	10
2.1.2 Delimitação do conceito de Espiritualidade.....	10
2.1.3 Críticas e Benefícios da Espiritualidade nas Organizações .....	13
2.1.4 Implementação da Espiritualidade nas Organizações .....	15
2.1.5 Espiritualidade e o desempenho.....	17
2.1.6 Espiritualidade Organizacional – Síntese .....	19
2.2 Empenhamento Organizacional.....	20
2.2.1 Conceito de Empenhamento Organizacional .....	20
2.2.2 Delimitação do conceito de Empenhamento Organizacional .....	21
2.2.3 Empenhamento Organizacional: Um constructo Unidimensional? .....	22
2.2.4 Empenhamento Organizacional: Um constructo multidimensional? Modelo de Allen & Meyer .....	23
2.2.5 Empenhamento Organizacional e Desempenho.....	25
2.2.6 Empenhamento Organizacional no contexto atual.....	26
2.2.7 Empenhamento Organizacional – Síntese.....	28
<b>Capítulo 3 – Metodologia de investigação e caso de estudo.....</b>	<b>29</b>
3.1 Metodologia.....	29
3.2 Problema de investigação .....	29
3.3 Objetivos, geral e específicos .....	31

3. 4	Questões derivadas e Hipóteses.....	32
3. 5	Método.....	33
3. 6	Caracterização da Zona Industrial de Leiria.....	34
3. 7	Caracterização da Amostra.....	35
3. 8	Material: O questionário EEO.....	43
3. 9	Procedimentos.....	45
3. 10	Tratamento estatístico dos dados.....	45
3. 11	Fidedignidade e Validade das Escalas.....	46
<b>Capítulo 4</b>	<b>– Resultados.....</b>	<b>55</b>
4.1	Estatísticas descritivas dos instrumentos de medida.....	55
4.2	Teste das hipóteses.....	58
<b>Capítulo 5</b>	<b>– Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>93</b>
<b>Capítulo 6</b>	<b>– Conclusões.....</b>	<b>99</b>
	Bibliografia.....	107
<b>Anexos.....</b>		<b>A-1</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 2.1</i> Espiritualidade Organizacional, segundo Milliman, Czaplewski e Ferguson. .....	12
<i>Figura 3.1</i> Zona Industrial de Leiria. ....	34
<i>Figura 4.1.</i> Pontuações médias dos fatores da Escala de Espiritualidade Organizacional. .....	56
<i>Figura 4.2.</i> Pontuações médias dos fatores da Escala de Empenhamento Organizacional. .....	58
<i>Figura 4.3.</i> Pontuações Médias das três dimensões do empenhamento organizacional e o género dos participantes. ....	69
<i>Figura 4.4.</i> Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e as habilitações literárias dos participantes. ....	70
<i>Figura 4.5.</i> Pontuações médias das três dimensões da Empenhamento Organizacional e Escolaridade dos participantes.....	73
<i>Figura 4.6.</i> Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e a Dimensão da Organização.....	77
<i>Figura 4.7.</i> Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e a Dimensão da Organização. ....	79
<i>Figura 4.8.</i> Pontuações médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e o Vencimento dos Participantes.....	84
<i>Figura 4.9.</i> Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e o Vencimento dos Participantes.....	86
<i>Figura 4.10.</i> Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e a Função Desempenhada.....	89
<i>Figura 4.11.</i> Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e a Função Desempenhada.....	91

## Índice de Quadros

Quadro 2.1. <i>Problemas e sugestões do estudo de Karakas para espiritualidade organizacional</i> .....	14
Quadro 2.2. <i>Modelo Empenhamento Organizacional de Allen &amp; Meyer</i> . ....	24



## Índice de Tabelas

Tabela 3.1 <i>Distribuição da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias dos Participantes</i> .....	36
Tabela 3.2. <i>Distribuição da Amostra segundo o Género e as Habilitações Literárias dos Participantes</i> .....	37
Tabela 3.3. <i>Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada na Empresa e a Área de Trabalho dos Participantes</i> .....	37
Tabela 3.4. <i>Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Género</i> ... 38	
Tabela 3.5. <i>Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e a Antiguidade dos Participantes na Organização</i> . ....	39
Tabela 3.6. <i>Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes</i> .....	40
Tabela 3.7. <i>Distribuição da Amostra segundo o Género e o Vencimento Mensal Ilíquido</i> .....	41
Tabela 3.8. <i>Distribuição da Amostra segundo a Antiguidade na Organização e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes</i> .....	42
Tabela 3.9. <i>Distribuição da Amostra segundo o setor de atividade e o vencimento mensal ilíquido</i> .....	42
Tabela 3.10. <i>Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEsO (n = 210)</i> . 47	
Tabela 3.11. <i>Solução Fatorial da EEsO, após rotação varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h<sup>2</sup>), Variância Explicada e Alphas de Cronbach, n = 210</i> . .....	49
Tabela 3.12. <i>Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEmO (n = 210)</i> 50	
Tabela 3.13. <i>Solução Fatorial da EEmO, após rotação varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h<sup>2</sup>), Variância Explicada e Alphas de Cronbach, n = 210</i> . .....	52
Tabela 4.1. <i>Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Espiritualidade Organizacional e Fatores Constituintes (n = 210)</i> . ....	55

Tabela 4.2. <i>Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Empenhamento Organizacional e Fatores Constituintes (n = 210).</i> .....	57
Tabela 4.3. <i>Correlações de Pearson entre Espiritualidade e Empenhamento Organizacional.</i> .....	59
Tabela 4.4. <i>Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Espiritualidade Organizacional e Fatores Componentes.</i> .....	61
Tabela 4.5. <i>Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Empenhamento Organizacional e Fatores Componentes.</i> .....	62
Tabela 4.6. <i>Regressão Múltipla do empenhamento organizacional previsto a partir dos cinco preditores da espiritualidade organizacional.</i> .....	63
Tabela 4.7. <i>Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da idade: testes de comparação múltipla LSD Fisher.</i> .....	65
Tabela 4.8. <i>Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função da idade: testes de comparação múltipla LSD Fisher.</i> .....	67
Tabela 4.9. <i>Diferenças entre as Médias das dimensões do Empenhamento Organizacional e o Género dos Participantes: Testes Univariados.</i> .....	68
Tabela 4.10. <i>Médias e os desvios-padrão das 5 dimensões da espiritualidade organizacional em função da escolaridade: testes univariados.</i> .....	70
Tabela 4.11. <i>Diferenças entre médias do fator alinhamento com os valores da organização em função da escolaridade: testes de comparação múltipla.</i> .....	72
Tabela 4.12. <i>Médias e os desvios-padrão das dimensões do empenhamento organizacional em função da escolaridade: testes univariados.</i> .....	72
Tabela 4.13. <i>Diferenças entre médias do fator empenhamento normativo em função da escolaridade: testes de comparação múltipla.</i> .....	73
Tabela 4.14. <i>Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função da dimensão das organizações: teste univariados.</i> .....	76
Tabela 4.15. <i>Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da dimensão da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.</i> ....	78
Tabela 4.16. <i>Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função da dimensão das organizações: teste univariados.</i> .....	79
Tabela 4.17. <i>Diferenças entre médias de um fator do empenhamento em função da dimensão da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.</i> ....	80

Tabela 4.18. <i>Coefficientes de correlação de Pearson entre antiguidade na organização e as dimensões do empenhamento organizacional.....</i>	81
Tabela 4.19. <i>Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função do vínculo laboral das organizações: teste univariados.....</i>	82
Tabela 4.20. <i>Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função do vínculo laboral: teste univariados.....</i>	83
Tabela 4.21. <i>Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função do vencimento: teste univariados.....</i>	84
Tabela 4.22. <i>Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função do vencimento: testes de comparação múltipla HSD Fisher.....</i>	85
Tabela 4.23. <i>Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função do vencimento: teste univariados.....</i>	86
Tabela 4.24. <i>Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função do vencimento: testes de comparação múltipla LSD Fisher.....</i>	87
Tabela 4.25. <i>Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função da função desempenhada: teste univariados.....</i>	88
Tabela 4.26. <i>Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da função desempenhada: testes de comparação múltipla HSD Turkey.....</i>	90
Tabela 4.27. <i>Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função da função desempenhada: teste univariados.....</i>	91
Tabela 4.28. <i>Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função da função desempenhada da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.....</i>	92



## Capítulo 1 – Introdução

O mundo do trabalho tem passado por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Tais transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade (Alves, 2008).

Vivemos num mundo extremamente instável e com níveis elevados de incerteza. Existem desenvolvimentos inesperados em várias direções, muitas vezes contraditórios, e quando se olha em redor, encontramos diversas ameaças, mas também inúmeras oportunidades (Raich, & Dolan, 2008).

Com a terceira Revolução Industrial, as pessoas passam a ser o fator de maior interesse no ambiente e nas relações de trabalho. As organizações, por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, sejam elas: emocionais, intelectuais ou económicas. Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. As pessoas são a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional (Alves, 2008).

Tendo em conta ainda que as pessoas passam grande parte do seu tempo nos locais de trabalho, existe uma grande necessidade de estudos para se encontrar melhorias na área organizacional positiva, de grande importância na vida de todos (*cf.* Csikszentmihalyi, 2004). O conceito de organizações positivas é relativamente recente, a primeira tentativa de conceptualização deste tema foi realizada por Keyes, Hysom e Lupo (2000) que concebem uma organização positiva como: “Uma organização produtora, lucrativa, eficiente e construtiva que não se encaixa em negócios que meramente lucram e aumentam os valores de suas ações, porque elas ainda promovem e sustentam altos níveis de bem-estar de seus empregados” (p. 143).

Dentro dos benefícios das organizações positivas emerge um conceito básico na investigação de organizações positivas: o conceito de espiritualidade organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2007). A investigação em torno da espiritualidade organizacional tem mostrado que, cada vez mais, os trabalhadores sentem um desejo

crecente em encontrar um sentido para a vida e isso aplica-se a vários campos incluindo a sua atividade profissional (Garcia-Zamor, 2003; Marques, Dhinam, & King, 2005).

Giacalone e Jurkiewicz (2003) caracterizam os contextos profissionais 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 ligação com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria. A organização espiritual pode ser considerada como a nova vantagem competitiva, pois permite o aumento dos lucros e do desempenho, vantagens que têm sido representativas de uma organização espiritual (Fry, & Matherly, 2007).

Estudos empíricos recentes têm encontrado uma relação positiva entre a espiritualidade organizacional e diversos indicadores, como exemplo: a produtividade (Usman, & Danish, 2010); a satisfação e o envolvimento com o trabalho (Noor, & Arif, 2011; Pawar, 2009a); a criatividade (Egan, 2005); e o empenhamento (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). O empenhamento no trabalho está mais desenvolvido na área do empenhamento organizacional (Morrow, & McElroy, 1993), onde as organizações que praticam a psicologia positiva e investem em programas motivacionais melhoram o desempenho e satisfação dos colaboradores (Rahmani, 2009). A dedicação, o empenho organizacional e a organização espiritual estão simultaneamente ligados com o comportamento e a espiritualidade (Mohamed, Wisnieski, Askar, & Syed, 2004).

O desempenho organizacional é, assim, diretamente afetado pela espiritualidade no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, pela liderança espiritual organizacional, uma vez que esta é responsável pela gestão daquela, estando ambas intimamente relacionadas (Fry, & Slocum, 2008). Pessoas empenhadas atuam como “patriotas” nas suas organizações, estando dispostas a sacrifícios e a suportar as condições de trabalho (Goleman, 2009).

Hoje, com a evolução das práticas de gestão de recursos humanos, a espiritualidade e o empenhamento têm-se assumido como fatores integrantes do universo organizacional (Laabs, 1995).

O contexto organizacional atual caracteriza-se por mudanças sistemáticas, rápidas e irreversíveis que vieram alterar o quadro de atuação das organizações, dando-se claramente nos últimos anos uma valorização da gestão de recursos humanos no interesse demonstrado em conceptualizar e compreender quais as práticas de recursos

humanos que apresentam uma influência significativa e positiva em variáveis como o empenhamento organizacional e a promoção da eficácia organizacional (Agarwala, 2003).

Assim, a justificação para a realização deste estudo prende-se com a perceção das características espirituais das organizações e a sua influência no empenhamento organizacional.

Como objetivo geral conta-se poder contribuir para o aprofundamento da compreensão da espiritualidade nas organizações e a sua influência no empenhamento organizacional, no contexto de organizações que operam na zona industrial de Leiria, tendo ainda como linhas específicas aferir os diferentes níveis de empenhamento, conhecer a perceção sobre a espiritualidade no trabalho, verificar a existência e o nível de relação, positiva ou negativa, entre as dimensões de espiritualidade e as dimensões do empenhamento e, por fim, verificar se existem diferenças entre o grau de empenhamento e de espiritualidade, de acordo com a idade, género, habilitações literárias, função desempenhada, antiguidade na organização, vencimento mensal líquido, setor de atividade e dimensão da organização.

O conceito de espiritualidade utilizado nesta investigação baseia-se nos estudos de Rego, Cunha e Souto (2007), onde esta se relaciona com os funcionários: (a) serem entidades com necessidades espirituais; (b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no seu trabalho e; (c) pretenderem experimentar um sentido de ligação com outras pessoas e com a sua comunidade de trabalho (Ashmos, & Duchon, 2000).

Esta dissertação considera a multidimensionalidade do empenhamento organizacional, pelo que tem como suporte, também, o modelo das três dimensões concebido por Meyer e Allen (1997) e adaptado por Bruno (2007) para o contexto organizacional português, classificando o empenhamento em: *afetivo* (vinculação à organização com base no desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma); *instrumental* (necessidade de se permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares) e; *normativo* (sentimento de dívida para com a organização que leva o indivíduo a sentir-se obrigado a nela permanecer) (Fernandes, & Ferreira, 2009).

A presente dissertação está estruturada em duas partes: a primeira, teórica, constituída pelos Capítulos 1 e 2, onde o primeiro apresenta a introdução do estudo e o

segundo uma revisão da literatura no que se refere aos conceitos em estudo (espiritualidade organizacional e empenhamento organizacional); a segunda parte, prática, dedica-se ao estudo empírico e é composta pelos restantes capítulos, onde se aborda a metodologia adotada, os principais resultados e conclusões da investigação.

Assim, o Capítulo 2 é constituído por uma criteriosa e extensa revisão da literatura, definindo e caracterizando as duas variáveis abordadas por esta investigação. No primeiro subcapítulo é debatido o tema da espiritualidade nas organizações, onde se explora o conceito de espiritualidade organizacional, bem como o seu carácter multidimensional (Ashmos, & Duchon, 2000; Duchon, & Plowman, 2005; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) e, ainda, as suas principais críticas e benefícios, descrevendo as investigações empíricas recentes sobre a espiritualidade nos locais de trabalho (Pawar, 2009b) e sua implementação (Fry, 2003). No subcapítulo seguinte é explorado o conceito de empenhamento organizacional, centrado essencialmente no modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997), visto tratar-se do modelo com maior aceitação entre os investigadores (Medeiros, 2003).

Na segunda parte do estudo e no Capítulo 3 descreve-se a metodologia geral utilizada, situando o problema, os objetivos da investigação e hipóteses em estudo e caracteriza-se a amostra em estudo. De seguida é exposto o processo de aplicação do Questionário sobre Espiritualidade e Empenhamento Organizacional (EEO), instrumento que serviu para medir os constructos em estudo, nomeadamente, o clima das organizações espirituais e empenhamento dos colaboradores. Descrevem-se igualmente as respetivas escalas e os procedimentos realizados para a recolha dos dados. Por último faz-se menção ao tratamento psicométrico dos dados e aos procedimentos adotados para testar a fidedignidade e validade dos instrumentos utilizados.

No Capítulo 4 descreve-se o estudo empírico efetuado para determinar a relação entre a espiritualidade nas organizações e o empenhamento organizacional, assim como, os efeitos das variáveis sociodemográficas e profissionais nestes constructos, sendo testadas as hipóteses enunciadas.

No Capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos, designadamente os reflexos das características espirituais das organizações no empenhamento afetivo, normativo e instrumental dos colaboradores, bem como a influência das variáveis sociodemográficas e profissionais nos dois constructos.



No final, no Capítulo 6, expõem-se as principais conclusões que decorrem deste estudo, identificam-se algumas limitações ocorridas nesta investigação e apresentam-se algumas linhas de futura investigação nesta temática.

Vista a estrutura desta dissertação, passa-se à revisão da literatura sobre os conceitos envolvidos nesta investigação.



## Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

Para o desenvolvimento do estudo proposto, apresenta-se neste capítulo uma extensa e criteriosa revisão do referencial teórico que o fundamenta. São abordados aspectos pertinentes à compreensão da espiritualidade nas organizações, pelo que se começa por abordar o conceito de “espiritualidade” e o seu distanciamento em relação ao conceito de “religião”, as principais críticas feitas à união entre “espiritualidade” e “organizações”, os benefícios da introdução da espiritualidade em contexto organizacional, a sua implementação e uma reflexão sobre qual o seu impacto nos comportamentos dos indivíduos e, conseqüentemente, no seu desempenho.

No subcapítulo seguinte desenvolve-se o conceito de empenhamento organizacional, a multidimensionalidade da terminologia e o impacto do empenhamento organizacional no desempenho, com a finalidade de expor o enquadramento teórico e conceptual necessário para a compreensão das conclusões encontradas neste estudo.

### 2.1 Espiritualidade nas Organizações

Existe um interesse cada vez maior na literatura sobre a espiritualidade nas organizações por ser um importante componente ligado à gestão do contexto do trabalho, onde são relevantes, o comportamento ético (Pawar, 2009a), a satisfação no trabalho (Pawar, 2009a; Poole, 2009), o empenhamento dos trabalhadores (Pawar, 2009b; Rego, Cunha, & Souto, 2007), a produtividade (Karakas, 2010) e a contribuição para a criação de uma vantagem competitiva (Fry, & Matherly, 2007). Os trabalhos académicos realizados nesta área são importantes para estabelecer um diálogo entre os académicos e a área da gestão (Benefiel, 2010).

O crescente interesse da espiritualidade nas organizações é também evidente nas livrarias virtuais. A pesquisa sobre a “espiritualidade” e “organizações” no *Google Book* produz cerca de 2.990 resultados, enquanto a mesma pesquisa no *Amazon.com* dá mais de 3.140 livros, embora nem todos os resultados estejam diretamente relacionados com a junção de “espiritualidade” e “organizações” (Karakas, 2010, p. 5).

Numa altura em que as organizações se deparam com uma maior complexidade, concorrência e mudanças do que em qualquer outro momento da história, a necessidade de espiritualidade é um tema recorrente nas corporações e empresas (Karakas, 2006).

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 ligação com o outro e com a própria comunidade organizacional (Ashmos, & Duchon, 2000), atendendo a que a prática da espiritualidade é considerada como uma fonte de ética e bem-estar entre os trabalhadores (Pawar, 2009a).

É importante salientar que espiritualidade e religião não estão ligadas entre si, dado que se tem observado que a espiritualidade tem uma ligação próxima com conceitos como o bem-estar individual e social (Duchon, & Plowman, 2005; Harrington, Preziosi, & Gooden, 2001; Overell, 2002), assim como a ligação à vida profissional e ao contexto organizacional (Burack, 1999). Na mesma linha de pensamento, Mitroff e Denton (1999) reportam que a espiritualidade e a religião são dois constructos distintos e que a espiritualidade no trabalho é um tema apropriado e completamente justificado para discussão nas organizações.

Apesar de não existir ligação entre espiritualidade e religião, Dent, Higgins e Whaff (2005) referem a existência de autores com perspetivas distintas no que diz respeito a estes conceitos. Na primeira perspetiva têm-se autores que tentam ligar a espiritualidade e a religião, enquanto numa segunda, tem-se a espiritualidade e a religião como conceitos distintos.

Assim, na primeira perspetiva encontram-se autores em que a análise da espiritualidade não pode estar separada da religião (Dent, Higgins, & Whaff, 2005):

- Korak-Kakabase, Kouzmin e Kakabase (2002) afirmam que espiritualidade inclui termos como energia, significado ou conhecimento, os quais podem ser encontrados em diferentes formas de espiritualidade como *Tao*, Budismo, Hinduísmo, *Zen* e *Native American*;
- Hicks (2002) afirma que é fundamental uma nova definição de espiritualidade e afastar a questão da diversidade cultural. Argumenta ainda que os académicos invocam a dicotomia espiritualidade-religião para justificar práticas ou crenças mais controversas que estão mais relacionadas com a religião do que com a espiritualidade.

Na segunda perspectiva, de acordo com o mesmo estudo, existem autores que defendem que a espiritualidade não deve ser analisada no contexto da religião (Dent, Higgins, & Whaff, 2005):

- Ashmos e Duchon (2000) afirmam que espiritualidade não é religião, pois não se relaciona com nenhum sistema de crenças;
- 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.

A espiritualidade não tem de ser um conceito cuja definição se aproxime de tradições religiosas, mas sim de valores pessoais e de filosofia de vida dos colaboradores (Rego, Cunha, & Souto, 2007), pois caracteriza-se fundamentalmente 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).

A grande questão que se coloca será como conseguir integrar a vida profissional e a vida pessoal, a qual foi surgindo no meio académico com muitos autores devido à desilusão que têm sentido dentro das organizações (Overell, 2002).

Ashmos e Duchon (2000) referem que os trabalhadores são pessoas espirituais e que essa sua faceta necessita de ser alimentada no mundo de trabalho. O reconhecimento da espiritualidade no local de trabalho, significa valorizar que as organizações são constituídas por pessoas que têm mente e espírito e que é tão importante o desenvolvimento do espírito como o da mente, portanto a espiritualidade está implícita em cada trabalhador.

No mesmo sentido, Giacalone e Jurkiewicz (2003) referem a espiritualidade no local de trabalho como um conjunto de valores organizacionais, evidenciado na cultura da organização que promove a experiência de transcendência dos empregados, através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de ligação com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria. Vários autores nas suas investigações referem que “a literatura tem demonstrado a necessidade da espiritualidade no local de trabalho” (Cavanagh, & Bandsuch, 2002, p. 109) e que há “um crescente interesse na literatura” (Karakas, 2010, p. 90) por esta temática.

Dentro do tema das organizações espirituais nasceu um forte otimismo, ligado à convicção da relação positiva entre a espiritualidade e os resultados do trabalho (Cunha, Rego, & D’Oliveira, 2006).

### **2.1.1 O conceito de Espiritualidade Organizacional**

O conceito de espiritualidade organizacional apresenta-se como um conceito que não reúne consenso em torno da sua definição (Kinjerski, & Skrypnek, 2006).

De acordo com Markow e Klenke (2005), há mais de setenta definições de “espiritualidade no trabalho”, mas nenhuma amplamente aceita de “espiritualidade”. Dentro das diversas definições sobre o tema aparecem os conceitos de: “espiritualidade organizacional”, “espírito no local de trabalho”, “espiritualidade nos negócios” ou “espiritualidade no trabalho”. Estas diferentes visões levaram a uma multiplicidade de definições quando ligadas ao contexto organizacional (Santiago, 2007).

A espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais que desempenham outros papéis em suas vidas (Moggi, & Burkhard, 2004), ou ainda como a agregação dos ideais e valores espirituais dos colaboradores no ambiente de trabalho (Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008). O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos aspetos da vida dos indivíduos (Moggi, & Burkhard, 2004).

No mesmo sentido, uma organização espiritualizada é aquela que busca, na realização da sua missão, contribuir para um propósito maior que os aspetos materiais. Os valores nos quais se pauta para a realização da sua missão são éticos e centrados em princípios (Kretly, 2005).

Antigamente era pedido aos colaboradores para separarem a vida pessoal da profissional, hoje em dia reconhece-se que não é possível ignorar a faceta espiritual de cada indivíduo (Khanifar, Jandaghi, & Shojaie, 2010), portanto, uma cultura organizacional deve estimular a espiritualidade como um conjunto de valores, entre eles o humanismo, a integridade, a justiça e a confiança (Jurkiewicz, & Giacalone, 2004).

### **2.1.2 Delimitação do conceito de Espiritualidade**

Devido à diversidade de definições encontradas na literatura sobre o conceito de espiritualidade, é fundamental delimitar o conceito de espiritualidade utilizado nesta

dissertação para que se possa compreender de forma mais clara o fio condutor desta investigação.

O conceito de espiritualidade utilizado nesta dissertação baseia-se nos estudos de Rego, Cunha e Souto (2007), do qual fazem parte as seguintes expressões ou conceitos-chave: significado, sentido, propósito, vida interior e comunidade. Estes autores basearam o seu estudo nos seguintes autores e artigos:

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

Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram e validaram um instrumento de medida em três níveis de análise distintos: (i) individual (trabalho com significado), (ii) grupo (senso de comunidade) e (iii) organizacional (alinhamento com os valores da organização). Pela primeira vez foram empiricamente definidos os fatores a ter em conta em cada nível: sete para o individual (trabalho com significado, vida interior, condições de comunidade, responsabilidade pessoal, obstáculos à espiritualidade, conexões positivas com outras organizações e contemplação), dois para o grupo ao nível da unidade de trabalho (valores da unidade de trabalho e sentido de comunidade) e outros dois para o nível organizacional (valores organizacionais e alinhamento entre o indivíduo e a organização) (Ashmos, & Duchon, 2000), contribuindo de forma decisiva para o aprofundamento da investigação sobre o tema (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

Posteriormente Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) selecionaram apenas três fatores por considerarem que são os que tem mais impacto nas atitudes e comportamentos face ao trabalho (trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento com os valores da organização). A Figura 2.1 seguinte ilustra o modelo de Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003).

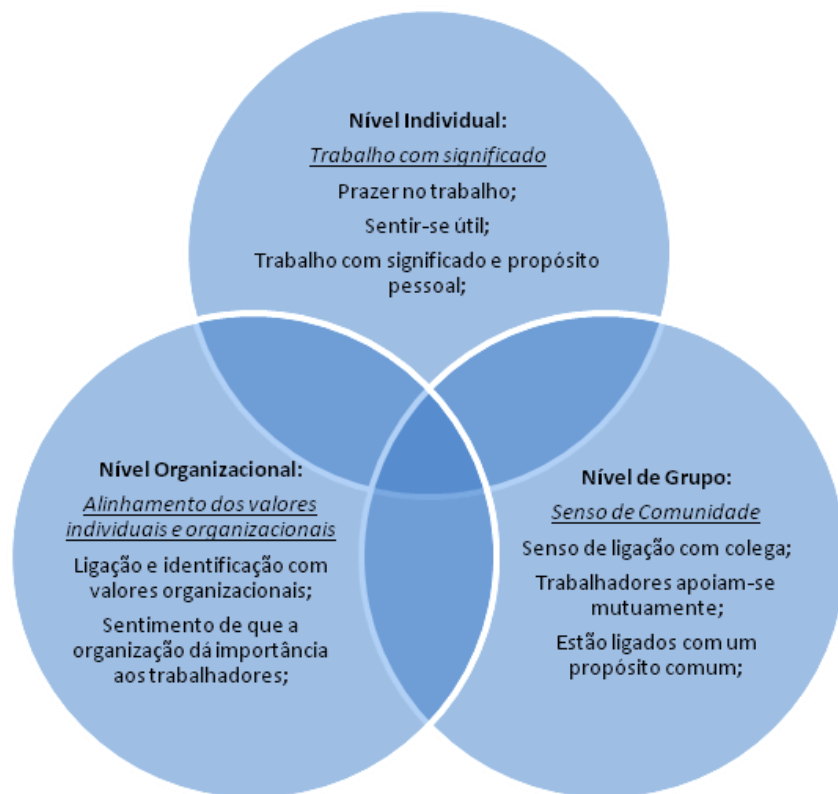


Figura 2.1 Espiritualidade Organizacional, segundo Milliman, Czaplewski e Ferguson.

Fonte: Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003, p. 428).

Rego, Cunha e Souto (2007) operacionalizaram o constructo espiritualidade organizacional através de cinco dimensões: *sentido de comunidade na equipa*, *alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais*, *sentido de serviço ou préstimo à comunidade*, *alegria no trabalho* e *oportunidades para a vida interior*. Os autores desenvolveram o constructo usando os três fatores considerados por Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), nomeadamente, *sentido de comunidade na equipa*, *alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais* e *préstimo à comunidade*. Relativamente ao constructo, a dimensão *alegria no trabalho* foi identificada tanto nas investigações de Ashmos e Duchon (2000), como nas de Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), sendo considerada uma dimensão pertencente ao fator *trabalho com significado*. A inserção da dimensão *oportunidades para a vida interior* foi feita pelo facto de surgir na maioria das investigações sobre a espiritualidade no local de trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

Em suma, a espiritualidade no trabalho tem a ver com o respeito à vida interna do colaborador, a procura de um trabalho significativo no contexto de uma comunidade,



o sentimento de estar ligado a outros de uma maneira que proporciona sentimentos de plenitude e alegria dos funcionários, dimensões estas que representam traços espirituais dos climas nos locais de trabalho (Rego, & Cunha, 2008).

### **2.1.3 Críticas e Benefícios da Espiritualidade nas Organizações**

Devido às diversas publicações sobre a espiritualidade nas organizações muitos foram os críticos sobre a sua capacidade conceptual, afirmado existir alguma falta de rigor e indefinição (Brown, 2003; Karakas, 2010; Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) e muitas limitações e desafios para a sua prática (Karakas, 2010).

Karakas (2010) apresenta quatro críticas para a espiritualidade nas organizações. O “primeiro problema é o perigo de proselitismo” (p. 26), o principal perigo potencial da expressão “espiritual” no local de trabalho é o risco de proselitismo, pois podem existir pessoas de diversas religiões, espiritualidades ou pontos de vista (Krishnakumar, & Nek, 2002) e esse perigo é amplamente reconhecido na literatura (Burack, 1999; Cavanagh, 1999; Krishnakumar, & Nek, 2002; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Mirvis, 1997; Mitroff, & Denton, 1999). Associado a este risco estão as preocupações com as pessoas, o sentimento de insatisfação e frustração, por não serem capazes de expressar a sua própria espiritualidade, não sendo respeitadas pela sua diversidade e com a sensação de que estão a ser, de certa forma, coagidas (Brown, 2003; Cavanagh, 1999; Krishnakumar, & Nek, 2002; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003).

Ainda para Karakas (2010, p. 27) “o segundo grande problema é a questão da compatibilidade”. O argumento de que pode haver resistência legítima para abrir expressões de religião e espiritualidade no trabalho é bastante válido nos ambientes corporativos de hoje (Brown, 2003; Mirvis, 1997). Além disso, alguns colaboradores podem percecionam as conversas sobre a espiritualidade como invasoras da sua privacidade e podem sentir-se sob pressão (Cavanagh, 1999; Mirvis, 1997).

O terceiro problema, para Karakas (2010, p. 28), é “o risco de se tornar a espiritualidade, moda ou então ser usada como uma ferramenta de gestão para manipular os funcionários”. Este é o risco mais apontado e articulado na literatura (Brown, 2003; Cavanagh, 1999; Cavanagh, & Bandsuch, 2002; Milliman, Czaplewski,

& Ferguson, 2003; Mitroff, & Denton, 1999) e é uma preocupação muito justificável, pois já há sinais visíveis desta espiritualidade em livros populares, programas de formação e práticas corporativas. A espiritualidade em práticas de trabalho terá vida curta se for adotada como modismo de gestão ou como um programa para aumentar a produtividade do trabalhador (Cavanagh, & Bandsuch, 2002; Mirvis, 1997).

Karakas (2010) considera como quarta crítica “o problema da legitimidade da espiritualidade em trabalhos teóricos, empíricos e práticos” (p. 28). Como um campo emergente, a espiritualidade em temas de trabalho ainda não está bem estabelecida na literatura científica, bem como na prática profissional (Giacalone, & Jurkiewicz, 2003a, 2003b; Giacalone, Jurkiewicz, & Fry, 2005). Ainda dentro da análise da espiritualidade, esta é criticada por Tischler, Biberman e Altman (2007) por ser feita de diferentes formas: individual, grupo ou até mesmo de forma global na organização, o que tem suscitado algumas dúvidas no mundo da investigação.

Karakas (2010) apresenta também quatro sugestões para estes problemas, conforme o Quadro 2.1. seguinte.

Quadro 2.1. *Problemas e sugestões do estudo de Karakas para espiritualidade organizacional.*

<b>Quatro Problemas</b>	<b>Quatro Sugestões</b>
Proselitismo	Ajustamento de pedidos espirituais
Compatibilidade	O respeito pela diversidade espiritual
O risco da espiritualidade se tornar uma moda passageira ou uma ferramenta de para manipular os empregados	Abertura e liberdade de expressão
O problema no domínio da legitimidade da espiritualidade no trabalho empírico, científico e pesquisa	Reconhecimento dos funcionários no seu todo

Fonte: Karakas (2010, p. 30).

Tal como existem autores críticos da espiritualidade nas organizações apontando limitações da sua capacidade conceptual, autores como Ashmos e Duchon (2000) referem que os colaboradores de qualquer organização são indivíduos de cariz espiritual que têm necessidade de sentir o propósito e significado no trabalho que realizam e que o

ambiente organizacional é o ideal para a sua necessidade de socialização. Portanto faz todo o sentido estudar a espiritualidade nas organizações.

Karakas (2010) no seu estudo refere que existe a possibilidade de transformar os locais de trabalho “estéreis” em “abundantes”, incorporando a espiritualidade de forma positiva nos locais de trabalho. Tal como Karakas refere os benefícios da espiritualidade nas organizações, também, Lips-Wiersma, Dean e Fornaciari (2009) argumentam que os funcionários que percebem a espiritualidade podem beneficiar a organização, através da “criatividade e intuição”, “aumento da capacitação”, “visão mais coesa e propósito” e “equipa reforçada e construção da comunidade”. No mesmo sentido, Moore e Casper (2006) defendem que a espiritualidade no local de trabalho pode melhorar os benefícios a três níveis: da sociedade, da organização (local de trabalho) e dos trabalhadores (no plano individual).

Ainda dentro do estudo de Karakas (2010) alguns dos benefícios da espiritualidade organizacional estão no realce do bem-estar e qualidade de vida do colaborador, oferecendo um propósito no trabalho do colaborador e um senso de comunidade.

Krishnakumar e Neck (2002) sugerem que a espiritualidade pode incrementar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, fomentar a honestidade e a confiança entre os membros organizacionais e entre eles e outros clientes, aumentar o sentimento de realização pessoal dos indivíduos, revigorar o empenhamento dos colaboradores na organização e promover o desempenho organizacional.

#### **2.1.4 Implementação da Espiritualidade nas Organizações**

Há uma necessidade emergente pelo desenvolvimento de novos modelos de negócios focados nos princípios da sustentabilidade, pautados por uma liderança ética capaz de impulsionar o bem-estar dos colaboradores, o atendimento às necessidades da comunidade, o respeito às questões ambientais, tudo isso sem negligenciar a capacidade lucrativa da empresa (Fry, & Slocum, 2008).

Para Garcia-Zamor (2003), o mundo organizacional tem-se interessado cada vez mais pela espiritualidade, porque existe nos indivíduos um desejo crescente de encontrar um sentido para a vida que não se restrinja apenas à sua vida pessoal, mas que encaixe também a sua atividade profissional. Por exemplo, um número crescente de

organizações, incluindo grandes empresas como a Intel, Coca-Cola, Boeing e Sears, são relatadas por terem incorporado a espiritualidade nos seus locais de trabalho, nas suas estratégias ou nas suas culturas (Gogoi, 2005).

Das investigações realizadas sobre a implementação da espiritualidade nas organizações, Santiago (2007) salienta que a espiritualidade está associada a melhorias no clima organizacional, nas atitudes no trabalho e no serviço ao cliente. No mesmo sentido, Fry (2003) afirma que quando as organizações implementam práticas de espiritualidade na organização, estas vão traduzir-se em benefícios individuais e organizacionais, uma vez que, se os trabalhadores conseguirem dar significado ao seu trabalho, sentem-se atraídos por este e têm maior satisfação com o trabalho e maior motivação (Pawar, 2009a; Poole, 2009). Os resultados permitem, apontar para uma relação positiva e com significado entre trabalho e resultados organizacionais (Poole, 2009). Implementar uma organização espiritual aumenta a criatividade, confiança, honestidade e compromisso que melhoram o desempenho de uma organização (Krishnakumar, & Nek, 2002).

A investigação sobre a espiritualidade organizacional tem permitido identificar diversos mecanismos que facilitam a sua implementação, como exemplo, a cultura organizacional (Fawcett, Brau, Rhoads, Whitlark, & Fawcett, 2008; Garcia-Zamor, 2003; Jurkiewicz, & Giacalone, 2004), a formação, a avaliação do desempenho, as recompensas, os valores mais elevados ou valores humanos e a transformação espiritual de forma individual (para cada trabalhador) (Pawar, 2008).

Para Kinjerski e Skrypnek (2006), a implementação deve ser feita usando duas formas: (i) as políticas de Recursos Humanos devem promover a espiritualidade organizacional e, paralelamente, a satisfação laboral, a alegria no trabalho, o sentido de comunidade e a expressão do “eu” e (ii) é dado relevo à formação individual ou a outras experiências que promovam a emergência de valores espirituais individuais que tenham, posteriormente, impacto organizacional.

Mitroff e Denton (1999) propõem um modelo de organização espiritualista, afirmando que as empresas que se identificam com a espiritualidade têm empregados que as vêem como sendo mais lucrativas e que são capazes de serem mais criativos e inteligentes no trabalho (Bell, & Taylor, 2004).

Karakas (2010) apresenta três perspetivas que podem fornecer aos profissionais de recursos humanos e gestores novas formas de desenvolver os seus colaboradores e

incorporar a espiritualidade no trabalho nas perspectivas: (i) dos recursos humanos, (ii) psicológica e (iii) interpessoal.

A perspectiva dos recursos humanos inclui o bem-estar subjetivo, a boa disposição, a produtividade e o compromisso organizacional, ou seja, a conceção e implementação de programas de espiritualidade no local de trabalho aumenta o bem-estar dos trabalhadores, pois melhora a boa disposição, compromisso e produtividade, e diminui os níveis de stresse, *burnout*, baixa moral e compromisso (Karakas, 2010).

A perspectiva psicológica diz respeito à procura de significado, ao propósito e satisfação no trabalho e ao empenhamento organizacional realizado pelos trabalhadores que, por sua vez, levará a incrementos nos níveis de criatividade e de desempenho pessoal e organizacional (Karakas, 2010).

A perspectiva interpessoal engloba conceitos como a relação entre as pessoas, a dimensão coletiva e o dinamismo social da espiritualidade que sustentam o sentimento de comunidade, de lealdade e de ligação mais próxima entre as pessoas (Karakas, 2010).

A implementação da espiritualidade fornece às organizações uma forma de promoção e de dispersão de comportamentos éticos, aos quais são hoje particularmente sensíveis os clientes e a sociedade em geral (Pawar, 2008).

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de colaboradores cada vez mais identificados com os objetivos, missão e valores organizacionais, sendo capazes de trabalhar em conjunto e de estar empenhados com o sucesso, munidos de todas as suas capacidades e energia. A espiritualidade pode representar, por isso, uma componente muito importante na vida das organizações e no desempenho dos colaboradores (Ribeiro, 2010).

### **2.1.5 Espiritualidade e o desempenho**

A espiritualidade e a gestão organizacional eram, há algum tempo, dois conceitos considerados incompatíveis, contudo, mais recentemente, estes conceitos estão a aproximar-se (Benefiel, 2003), onde a espiritualidade modifica o desempenho operacional (Lips-Wiersma, Dean, & Fornaciari, 2009; Mitroff, & Denton, 1999).

A dedicação, o desempenho organizacional e uma organização espiritual estão ligados com o comportamento e espiritualidade (Mohamed, Wisnieski, Askar, & Syed,

2004), procurando sempre evidenciar a importância desta variável no desempenho individual dos colaboradores (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

Apesar de existirem muitos estudos onde se conclui que a prática da espiritualidade no local de trabalho pode incrementar o desempenho organizacional (Ashmos, & Duchon, 2000; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone, & Jurkiewicz, 2003; Gonçalves, 2011; Karakas, 2010; Rego, Cunha, & Souto, 2007), para Dent, Higgins e Whaff (2005) ainda persiste alguma dúvida quanto à contribuição da espiritualidade no desempenho organizacional, assim como existem dificuldades em medir esta relação.

Em sentido contrário, Mehta (2010) refere que quando se fala de espiritualidade no trabalho, fala-se em redução do desperdício de recursos em gestão, reclamações e diminuição de níveis de stresse e dos conflitos entre empregados. Tais práticas incentivam um aumento dos níveis de produtividade dos funcionários, o estabelecimento de uma cultura organizacional rica e a melhoria do desempenho organizacional.

A espiritualidade organizacional pode também ser uma forma de minimizar as desconfianças em relação às organizações, devido ao uso de instrumentos de gestão, como os despedimentos que podem gerar medo e insegurança e que, por sua vez, se refletem na forma de trabalhar de cada indivíduo (Burack, 1999).

Nos estudos de Rego, Cunha e Souto (2007) uma das conclusões evidencia que a espiritualidade organizacional está relacionada com o desempenho profissional, ou seja, quanto maior a espiritualidade na organização maior será o desempenho do colaborador.

A espiritualidade abrange questões de confiança e aumenta a propensão para o comportamento ético, pelo que se torna claro que uma organização espiritual pode afetar positivamente a eficácia das equipas e afetar positivamente o desempenho executivo (Campuzano, 2010). Sendo assim percebida a espiritualidade na organização, Fry e Matherly (2007) apontam para que “esta maior motivação, empenho e produtividade dos colaboradores tem um impacto direto sobre os processos organizacionais e resultados que, por sua vez, tem impacto na satisfação dos clientes e no desempenho organizacional” (p. 1).

### 2.1.6 Espiritualidade Organizacional – Síntese

Existe um interesse cada vez maior na literatura sobre a espiritualidade nas organizações como parte integrante da gestão, a sua importância e a influência no empenhamento e na produtividade está patente nos trabalhos realizados por Rego, Cunha e Souto (2007).

A literatura existente sobre a espiritualidade nas organizações é muita reduzida, mas apesar disso permite compreender o crescente interesse que o tema está a despertar no meio empresarial.

A discussão deste tema neste estudo permite dizer que as organizações espiritualmente ricas são constituídas por indivíduos que colocam as suas energias e forças ao serviço da organização e do seu próprio auto-desenvolvimento (Paula, & Costa, 2008).

Neste sentido, espiritualidade pode ser definida como “o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade” (Rego, Cunha, & Souto, 2007, p. 10).

Rego, Cunha e Souto (2007) focam no seu estudo que a espiritualidade não está ligada ao fenómeno religioso, pois:

A espiritualidade não requer necessariamente a conexão com qualquer tradição religiosa, antes pode basear-se em valores pessoais e na filosofia de vida dos empregados. Ela diz respeito aos colaboradores que se sentem como seres espirituais cujas almas necessitam de ser nutridas no trabalho e que experienciam um sentido de propósito e significado no seu trabalho, e um sentido de conexão com as outras pessoas e a sua comunidade de trabalho. (p. 11)

Rego, Cunha e Souto (2007) contribuíram para a definição de espiritualidade nas organizações e para o processo de operacionalização do constructo que compreende cinco dimensões: (i) sentido de comunidade na equipa, (ii) alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, (iii) sentido de préstimo para a comunidade, (iv) alegria no trabalho e (v) oportunidades para a vida interior. A investigação dos autores realizadas no Brasil para além de evidenciarem o relacionamento da espiritualidade com

o empenho e a produtividade, demonstraram o impacto que a espiritualidade tem nas organizações sendo imperativo para o seu sucesso e sobrevivência.

## **2.2 Empenhamento Organizacional**

### **2.2.1 Conceito de Empenhamento Organizacional**

Na linguagem científica o conceito “*commitment*”, ou seja empenhamento, tem o significado de envolvimento do indivíduo com o seu ambiente de trabalho, traduzindo-se por um desejo de permanecer na organização, pois se identifica com esta e empenha-se em favorecê-la (Fanton, 2002). Embora o termo tenha sido traduzido de forma diversa para português, foi adotada a tradução ‘empenhamento’, conforme recomendado por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2003).

A importância de compreender o conceito de empenhamento organizacional deve-se à evidência deste ser responsável pelas atitudes e comportamentos, como a assiduidade, a pontualidade, a intenção de abandonar a organização, as atitudes face à mudança, o desempenho do colaborador, os comportamentos de cidadania organizacional, os comportamentos de negligência e de abandono e o desempenho da organização (Allen, & Meyer, 1996, 2000; Meyer, & Allen, 1997; Meyer, & Herscovitch, 2001; Rego, & Souto, 2002).

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000) o empenhamento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização que o incita a dar algo de si, como sejam a sua energia e lealdade. Os autores afirmam que o termo foi definido de forma geral, com as mais diversas interpretações, mas que pode ser resumido na atitude ou orientação que une a identidade do indivíduo à organização.

Apesar de não haver um conceito único, o empenhamento organizacional tem sido delimitado e identificado os seus determinantes, com vista a envolver o ser humano integralmente com a organização, para que esta atinja uma maior produtividade e competitividade (Pinho, 2011).

Os fundamentos consensuais entre os investigadores, para a definição de empenhamento organizacional, são: (i) o desejo de permanecer membro da organização; (ii) o orgulho por pertencer à organização; (iii) a identificação com os objetivos, metas e



valores da organização; e (iv) o envolvimento, o esforço e o empenho exercido a favor da organização (Chang, & Albuquerque, 2002).

### **2.2.2 Delimitação do conceito de Empenhamento Organizacional**

O empenhamento organizacional tem originado muito interesse por parte da comunidade científica que se dedica ao estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho (Pinho, 2011). Na literatura, o constructo do empenhamento tem sido utilizado para conceptualizar a relação entre o indivíduo e a organização de que faz parte (Ascensão, 2009). Todo este interesse deve-se, principalmente, à evidência, dos efeitos benéficos para a organização, como consequência do empenhamento organizacional (Rego, & Souto, 2004; Tamayo, 2005).

O estudo sobre o empenhamento organizacional tem-se intensificado desde 1970, sendo definindo de diferentes formas. Para alguns investigadores o empenhamento era definido como uma crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais para outros como a vontade de desempenhar com esforço as suas funções no sentido de alcançar os objetivos da organização e ainda como um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

De acordo com Allen e Meyer (2000), o empenhamento pode ser concebido como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem” (p. 225).

As investigações relacionadas com o empenhamento organizacional têm como premissa comum que, sozinho, o empenhamento não garante o sucesso da organização, no entanto um grau elevado de empenhamento dos colaboradores contribui para o aumento da eficácia e eficiência da organização, garantindo que esta atinja os seus objetivos (Müller, Rauski, Eyng, & Moreira, 2005, citados por Dias, 2009; Pinho, 2011).

A teoria e a pesquisa sobre empenhamento no trabalho estão sobretudo desenvolvidas na área do empenhamento organizacional. Portugal não tem estado indiferente a esta tendência, tendo emergido diversos estudos que focam o empenhamento organizacional (Rego, & Souto, 2004; Rodriguez, Franco, & Santos, 2006).

Neste contexto, Rego (2003) afirma que inseridas em ambientes competitivos, as organizações que adotem comportamentos espontâneos de resposta a problemas, com colaboradores inovadores e criativos que se identifiquem com a organização e que atuem como bons cidadãos organizacionais, serão organizações mais competitivas. O autor assegura que será difícil encontrar na literatura, um tópico que atraia mais interesse que o empenhamento.

Neste sentido o empenhamento organizacional tem sido definido, na literatura da especialidade, sob diferentes sentidos de acordo com a perspectiva em que os investigadores o analisaram (Pinho, 2011).

### **2.2.3 Empenhamento Organizacional: Um constructo Unidimensional?**

Considerado inicialmente como um constructo unidimensional de natureza discrepante (Iles, Forster, & Tinline, 1996; Meyer, & Allen, 1991), reconhece-se hoje que o empenhamento organizacional pode assumir diferentes formas (Allen, & Meyer, 1990; Meyer, Becker, & Berghe, 2004; O'Reilly, & Chatman, 1986; Rego, 2004).

Nas abordagens mais clássicas alguns investigadores analisaram o empenhamento em termos das atitudes individuais e sentimentos que os indivíduos desenvolvem em relação à organização ou valores organizacionais. Outros, porém, procuraram os motivos que levam à criação e manutenção de tais ligações, enfatizando a dimensão instrumental do empenhamento. Estas duas variantes do empenhamento recebem a designação de empenhamento atitudinal e comportamental, respetivamente (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Reichers, 1985).

Na abordagem atitudinal, Brown (1996) refere que o empenhamento se desenvolve como o resultado de uma combinação de experiências de trabalho, de características pessoais e percepções sobre a organização que conduzem a sentimentos positivos, transformando-se em empenhamento. Destaca-se o estudo de Mowday, Porter e Steers (1982) que considera que o empenhamento organizacional pode ser caracterizado por três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização. Para Costa (2009) esta abordagem tem o seu foco no processo através do qual o trabalhador concebe a sua relação com a organização, ou seja o trabalhador considera que os seus

valores e objetivos são congruentes com os da organização. Allen e Meyer (1990) no seu trabalho relacionam o empenhamento afetivo e normativo com esta abordagem, também definido como “empenhamento atitudinal”.

A abordagem comportamental é relacionada como calculativa ou instrumental (Cohen, & Lowenberg, 1990; Griffin, & Bateman, 1986; McGee, & Ford, 1987). Assim, na perspectiva comportamental, o colaborador relaciona-se com a organização movido por interesses externos (reforma, antiguidade), não existindo nenhuma relação afetiva para com esta. É uma perspectiva estritamente utilitária de permanecer numa organização, ou seja, o compromisso para com a organização resultará enquanto o indivíduo acreditar que ser membro desta lhe será vantajoso (Carochinho, 2009). O objetivo desta corrente de investigação, ao invés da atitudinal, consistia em perceber em que condições os indivíduos se tornam empenhados com determinada ação (Kiesler, 1971).

O entendimento de que as abordagens unidimensionais, mais do que diferentes tipos de empenhamento, traduziam diferentes componentes do laço indivíduo-organização, provocou a viragem para modelos multidimensionais do empenhamento organizacional (Oliveira, 2009).

Resultante da abordagem atitudinal surge o modelo de Meyer e Allen (Allen, & Meyer, 1990; Meyer, & Allen, 1991) que procura compreender qual a componente do empenhamento que é mais dominante no indivíduo.

#### **2.2.4 Empenhamento Organizacional: Um constructo multidimensional? Modelo de Allen & Meyer**

O modelo multidimensional de empenhamento, de referência na literatura, é o modelo de três componentes, apresentado por Meyer e Allen (1991). Mathieu e Zajac (1990), autores de uma das mais reconhecidas meta-análises sobre o tópico, apontam Meyer e Allen como os mais importantes estudiosos do tema na década de 1990.

Meyer e Allen (1997) consideraram que o seu modelo foi o que obteve uma maior validação empírica até à data, realçando a sua superioridade e justificando-a com o facto de este modelo incorporar os resultados de um vasto número de estudos e usar medidas que outros desenvolveram para testarem os seus modelos. O modelo dos três

componentes de Allen e Meyer (1990) é bastante rico, pois permite uma compreensão mais ampla da relação dos colaboradores com as organizações a que pertencem.

É com base neste modelo que posteriormente irá ser analisado o resultado da investigação desta dissertação no que se refere ao empenho dos indivíduos nas organizações.

No quadro teórico de Meyer e Allen (1997), o empenhamento possui três dimensões, qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional ou em outro nível (profissão, unidade), conforme o Quadro 2.2. seguinte.

Quadro 2.2. *Modelo Empenhamento Organizacional de Allen & Meyer.*

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

Fonte: Allen e Meyer (2000).

O Empenhamento Afetivo refere-se à identificação, ao envolvimento e ao vínculo emocional com a organização. Assim, os trabalhadores com forte empenhamento afetivo permanecem na organização porque **querem** fazê-lo (Allen, & Meyer, 1996; Costa, 2009; Pinho, 2011).

O Empenhamento Normativo refere-se ao sentimento de obrigação existente para com a organização. Os trabalhadores com forte empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que **devem** fazê-lo. Este tipo de empenhamento considera a influência da força interna que têm os ideais normativos e padrões no empenhamento dos trabalhadores (Meyer, & Allen, 1991). Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, mantendo-se na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for

suficientemente forte (Meyer, & Allen, 1997; Meyer, & Hersovitch, 2001; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

O Empenhamento Instrumental refere-se ao reconhecimento por parte do trabalhador dos custos associados à eventual saída da organização. Os trabalhadores com forte empenhamento instrumental permanecem na organização porque **precisam** de o fazer. De acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) este tipo de empenhamento desenvolve-se em função do reconhecimento de que os trabalhadores têm acumulado investimentos ou “*side-bets*” que perderiam se saíssem da organização, ou quando reconhecem que a disponibilidade de alternativas de emprego é limitada.

Meyer e Allen (1991) referem que as três componentes de Empenhamento Organizacional não devem ser vistas como tipos de empenhamento únicos que caracterizam o empenhamento de um dado trabalhador. Pelo contrário, os trabalhadores podem experienciar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus (isto é, um trabalhador pode sentir tanto uma extrema necessidade, como uma extrema obrigação de permanecer numa organização, mas nenhuma vontade de o fazer), sugerindo que é mais correto considerar o Empenhamento Afetivo, Instrumental e Normativo como componentes de Empenhamento Organizacional.

A dimensão afetiva tem sido o alvo predileto daqueles que têm dedicado o seu trabalho ao estudo do empenhamento, quer em termos teóricos quer empíricos (Somers, 1993). Os indivíduos empenhados afetivamente tendem a comportar-se no melhor interesse da organização, aqueles cujo empenhamento é sobretudo normativo agem no mesmo sentido, mas em menor grau e os empenhados instrumentalmente pendem a fazer apenas o necessário para manter o emprego (Meyer, Becker, & Berghe, 2004).

O modelo dos três componentes de Allen e Meyer (1990) é o modelo mais utilizado no estudo do empenhamento, sendo segundo este modelo que posteriormente irão ser analisados os resultados deste estudo no que se refere ao empenho dos colaboradores nas organizações.

### **2.2.5 Empenhamento Organizacional e Desempenho**

O empenhamento organizacional está positivamente relacionado com resultados desejáveis como: a satisfação no trabalho (Bateman, & Strasser, 1984; Bluedorn, 1982; Mowday, Porter, & Steers, 1982), a motivação (Mowday, Steers, & Porter, 1979), os

comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly, & Chatman, 1986), a assiduidade (Mathieu, & Zajac, 1990) e o nível dos índices de desempenho global das organizações (Lok, & Crawford, 2001) e, negativamente relacionado, com o absentismo e o *turnover* (Clegg, 1983; Cotton, & Tuttle, 1986).

Apesar de geralmente o empenhamento organizacional parecer não estar relacionado com o desempenho no trabalho (Kalleberg, & Marsden, 1995) é possível que exista uma relação entre o empenhamento, enquanto fenómeno multidimensional, e o desempenho (Cohen, 2003). Apesar de exercer uma influência direta relativamente pequena no desempenho na maioria das situações, não são de excluir os efeitos positivos do empenhamento, benéficos para a sociedade como um todo (Oliveira, 2009). Baugh e Roberts (1994) encontraram uma correlação positiva entre empenhamento organizacional e desempenho. Alguns estudos mostraram que a variável do empenhamento organizacional não só é um bom preditor da retenção do colaborador na organização, mas também do seu esforço e desempenho (Mowday, Porter, & Dubin, 1974; Mowday, Steers, & Porter, 1979).

No domínio do desempenho, o empenhamento parece ainda representar um indicador útil da eficácia de uma organização (Schein, 1985; Steers, 1975), uma vez que habitualmente os trabalhadores com um forte sentido de empenhamento afetivo tendem a trabalhar mais, a ter um desempenho melhor e a demonstrar um maior envolvimento nas decisões estratégicas (Costa, 2009).

A consideração das suas origens, a investigação sobre as interações que se estabelecem com outras variáveis em contexto organizacional e, finalmente, a apreciação dos impactos do Empenhamento Organizacional parece ser hoje mais atual do que nunca (Oliveira, 2009).

## **2.2.6 Empenhamento Organizacional no contexto atual**

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental das pessoas e do seu empenhamento na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar, por forma a garantirem o seu desenvolvimento no atual contexto socioeconómico (Ascensão, 2009).

O interesse pelo estudo do empenhamento é tão atual hoje como há mais de quatro décadas atrás, quando surgiram os primeiros estudos sobre a matéria. Os motivos

para continuar a estudar o empenhamento sofreram algumas alterações, motivadas pelos cenários de mudança a que hoje se assiste. Não obstante as transformações operadas nas práticas e estruturas de emprego induzirem mudanças consideráveis nos laços que unem o trabalhador ao local de trabalho, tal não impede que as empresas continuem a procurar a maximização do empenhamento da sua força de trabalho (Leite, 2006).

O estudo do empenhamento organizacional tornou-se um imperativo não só científico, como também um objeto de extrema importância na sobrevivência das próprias organizações e da própria gestão do mercado em que estas se movem (Ascensão, 2009).

Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, perante a nova “paisagem” competitiva, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções predefinidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objetivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

Do ponto de vista organizacional ter colaboradores empenhados apresenta-se claramente como uma vantagem (Ascensão, 2009; Costa, 2009). Por outro lado, formas de empenhamento, como o empenhamento organizacional, relacionam-se com intenções de *turnover*. Conclui-se, pois, que aumentar a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional são importantes estratégias para diminuir o absentismo e o *turnover* (Costa, 2009) e os baixos níveis de desempenho e motivação, entre outros (Ascensão, 2009).

O empenhamento organizacional nos colaboradores passará sobretudo pelo facto das organizações promoverem o desenvolvimento de oportunidades para realizarem tarefas desafiantes e estimulantes, conhecer e interagir com pessoas interessantes e aprender novas competências que conduzam ao desenvolvimento do indivíduo enquanto ser social e peça fundamental das organizações (Ascensão, 2009).

Contudo, um colaborador empenhado poderá apresentar aspetos menos positivos, como o facto de estes investirem a maior parte do seu tempo no trabalho, não estando tão disponíveis para investir noutros papéis de vida (por exemplo, família, tempos livres). A par deste desafio de gestão e canalização de energias do colaborador, face aos seus diferentes papéis de vida, estes poderão ainda sentir menor necessidade de desenvolver competências que lhes permitam estar adaptados ao mercado de trabalho no

caso de a organização mudar ou deixar de existir, vinculando-se e estando sobretudo adaptados àquela realidade organizacional (Ascensão, 2009).

### **2.2.7 Empenhamento Organizacional – Síntese**

O empenhamento organizacional contempla o estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional com relativo interesse por parte das organizações, devido à evidência de se associar a efeitos benéficos para a organização.

Existem inúmeras definições para empenhamento organizacional, entre elas a definida por Allen e Meyer (1996), como o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que tem implicações na sua decisão de nela continuar.

O empenhamento organizacional é composto por uma componente afetiva, calculativa e normativa. Segundo o modelo usado neste estudo os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (empenhamento afetivo), de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (empenhamento normativo) e de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a determinado retorno (empenhamento instrumental).

É expectável que os indivíduos mais empenhados afetivamente melhorem o desempenho no contexto de trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007). Pelo contrário os indivíduos com laços normativos mais fortes tendem a não desenvolver ações para além do estritamente obrigatório. Estes indivíduos podem igualmente adotar uma conduta passiva, traduzida em menor desempenho, maior absentismo e maior resistência à mudança (Allen, & Meyer, 1996).

Finalmente os colaboradores que possuem um laço instrumental mais forte tendem a manter-se na organização pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída. Dos preditores existentes para o desempenho salienta-se as características do vínculo do indivíduo com a organização que é um dos mais fortes. Sendo assim, o empenhamento organizacional é um dos importantes preditores do desempenho organizacional.



## Capítulo 3 – Metodologia de investigação e caso de estudo

Com base na revisão da literatura realizada apresenta-se a conceptualização e metodologia geral utilizada neste estudo, a delimitação da problemática em análise e as questões de partida que orientaram a realização da presente investigação. Seguidamente é dada ênfase ao problema de investigação, aos objetivos e formulação das hipóteses. Caracteriza-se depois a amostra, descrevem-se os instrumentos de medida utilizados e avaliam-se as suas características psicométricas.

### 3.1 Metodologia

Tendo como base os capítulos anteriores e com o intuito de esclarecer as etapas seguintes da investigação, será apresentado o problema de investigação, os objetivos do estudo e as hipóteses que irão ser testadas.

### 3.2 Problema de investigação

Num ambiente caracterizado pela incerteza, mudança constante e competição contínua, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções predefinidas, mas que sejam capazes de se envolverem nos objetivos da organização, partilhá-los e que sejam dotados de criatividade, extravasando os limites do formalmente pedido pela organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003).

Hoje em dia reconhece-se, dentro do contexto organizacional, a vida pessoal como essencial e a faceta espiritual de cada indivíduo (Khanifar, Jandaghi, & Shojaie, 2010).

Neste âmbito Rego, Cunha e Souto (2007) consideram que o contexto organizacional torna-se central na vida de um indivíduo na medida em que representa grande parte do seu tempo útil dentro da Organização e caracterizam estes contextos profissionais espirituais como sendo constituídos por cinco fatores: (i) o *sentido de comunidade na equipa*, (ii) a *alegria no trabalho*, (iii) as *oportunidades para a vida*

*interior*, (iv) o *sentido de préstimo à comunidade* e (v) o *alinhamento com os valores da organização*.

Neste contexto Alves (2008) sugere que a investigação sobre o clima organizacional é uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. Ainda de acordo com a autora é necessário repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação das variáveis que afetam diretamente o comportamento e desempenho dos indivíduos. É de esperar que as percepções do clima organizacional estejam positivamente relacionadas com as atitudes no trabalho (McMurray, Scott, & Pace, 2004).

Mattar e Ferraz (2004) referem também que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o empenhamento dos seus colaboradores que, quando empenhados, propiciam maior eficiência e eficácia. Porém os autores referem que nem sempre é fácil conseguir esse empenhamento por parte dos colaboradores. O mercado atual exige das empresas uma alta competitividade e estas desejam o empenhamento dos seus colaboradores para atingirem uma maior produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento sustentável.

O empenhamento organizacional é caracterizado por Meyer e Allen (1997) através três dimensões (afetivo, normativo e instrumental), podendo qualquer uma delas manifestar-se ao nível organizacional ou outro (profissão, unidade).

Hoje, com a evolução das práticas de gestão de recursos humanos, a espiritualidade e o empenhamento têm-se assumido como fatores integrantes do universo organizacional: “a espiritualidade está a ajudar os funcionários, os gestores e os líderes de negócios pelo mundo inteiro a encontrar um significado mais profundo – e recompensas mais profundas – através do local de trabalho” (Laabs, 1995, p. 60).

Meyer e Allen (1997) indicam a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no empenhamento organizacional. Para os autores, deve-se saber como se forma o empenhamento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos da organização.

Alguns autores afirmam que a espiritualidade pode ser usada para melhorar o desempenho organizacional (Ashmos, & Duchon, 2000; Fry, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone, & Jurkiewicz, 2003), a produtividade e a rentabilidade (Ashmos, & Duchon, 2000; Fry, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone, Jurkiewicz, & Fry, 2003).

Giacalone, Jurkiewicz e Fry (2003) fazem uma chamada de atenção para os estudos empíricos da espiritualidade no trabalho para que sejam rigorosos e demonstrem os efeitos positivos da espiritualidade no desempenho para evitar a marginalização da investigação sobre a espiritualidade no trabalho.

No mesmo sentido Karakas (2010) refere que apesar do crescente reconhecimento da espiritualidade no trabalho como uma área significativa, devem ser realizadas mais pesquisas no cruzamento da espiritualidade e desempenho organizacional, pois estes ainda não estão consolidados e sistematicamente revistos.

No contexto brasileiro foi encontrado um estudo sobre o clima espiritual organizacional e empenho de Rego, Cunha e Souto (2007) e alguns estudos relacionados com espiritualidade nas organizações.

No contexto português existem estudos de espiritualidade nas organizações ligada ao empenho (Gonçalves, 2011), aos comportamentos de cidadania organizacional (Ferrage, 2012), à ética (Carvalho, 2012), entre outros.

Do que foi possível apurar não foram encontrados estudos que correlacionem, no contexto português, a espiritualidade e empenhamento nas organizações. Portanto esta investigação em contexto organizacional português torna-se necessária para verificar a influência da espiritualidade nas organizações. É também importante para compreender se os climas organizacionais espirituais fomentam a melhoria do empenho.

A partir dos argumentos apresentados o problema de investigação é definido pela seguinte pergunta central da investigação: *Como é que a espiritualidade organizacional influencia o empenhamento dos Colaboradores?*

### **3.3 Objetivos, geral e específicos**

A realização deste estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a espiritualidade e o empenhamento organizacional, especificamente:

- Caracterizar o nível de empenhamento afetivo, normativo e instrumental dos trabalhadores da zona industrial de Leiria;
- Conhecer a perceção dos trabalhadores sobre a espiritualidade no trabalho;
- Verificar a existência e o nível de relação, positiva ou negativa, entre as três dimensões de espiritualidade e o empenhamento afetivo, normativo e instrumental;

- Verificar se há diferença significativa entre o grau de empenhamento e de espiritualidade, de acordo com a idade, género, escolaridade, setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento e função desempenhada.

### **3.4 Questões derivadas e Hipóteses**

Explicitada a problemática de investigação e identificados os objetivos a atingir neste estudo passa-se à definição das respetivas questões derivadas:

- QD1: Qual o tipo de correlação existente entre a espiritualidade organizacional e o empenhamento e respetivas dimensões?
- QD2: Será que uma organização espiritual pode ser preditora do empenhamento organizacional?
- QD3: Quais as repercussões das variáveis sociodemográficas (idade, género, escolaridade) na espiritualidade e empenhamento organizacionais?
- QD4: Quais as repercussões das variáveis profissionais (setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento, função desempenhada) na espiritualidade e empenhamento organizacionais?

Definidas as questões de investigação enunciam-se as hipóteses a testar nesta investigação. Na formulação das hipóteses supõe-se que quando as organizações são percecionadas como espirituais, os colaboradores desenvolverão maiores níveis de empenho, então as hipóteses são:

- H1: A espiritualidade organizacional correlaciona-se positivamente com o empenhamento organizacional.
- H1a: As dimensões da espiritualidade organizacional correlacionam-se positivamente entre si;
- H1b: As dimensões do empenhamento organizacional correlacionam-se positivamente entre si;
- H1c: As dimensões da espiritualidade organizacional correlacionam-se positivamente com as dimensões do empenhamento organizacional.
- H2: A espiritualidade organizacional é preditora do empenhamento organizacional.

H3: As variáveis sociodemográficas (idade, género, escolaridade) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

H3a: A idade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H3b: O género tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H3c: A escolaridade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

H4: As variáveis profissionais (setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento, função desempenhada) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

H4a: O setor de atividade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4b: A dimensão da organização tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4c: A antiguidade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4d: O vínculo laboral tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4e: O vencimento tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4f: A função desempenhada tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

### **3.5 Método**

A presente secção dedica-se à caracterização das empresas e das amostras (idade, género, escolaridade, setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento e função desempenhada.), é apresentada a descrição do processo de elaboração e aplicação do Questionário da Espiritualidade e Empenhamento Organizacional e a descrição das respetivas escalas constituintes.

Por último são apresentados os procedimentos realizados na administração do questionário para a recolha de dados e uma breve menção ao tratamento psicométrico dos dados.

### 3.6 Caracterização da Zona Industrial de Leiria

O distrito de Leiria é composto por 16 concelhos e é uma zona de transição entre o Norte e o Sul do País. O seu extremo Norte marca a equidistância entre o Porto e Lisboa, o que significa que a quase totalidade do seu território está mais próxima de Lisboa. Com quase 4.000 quilómetros quadrados de área, o distrito representa aproximadamente 5 por cento tanto do território, como da população nacional. Todavia, em importância socioeconómica, dinamismo empresarial e capacidade de inovação ultrapassa estas proporções relativamente ao todo nacional.

Este estudo recaiu sobre a zona industrial de Leiria, mostrada na Figura 3.1, que conta com uma vasta tradição industrial.



Figura 3.1 Zona Industrial de Leiria.

Foram abordadas 38 empresas da zona industrial de Leiria correspondendo a um total de 403 colaboradores, sendo que 242 dos colaboradores são do sexo masculino e 161 colaboradores do sexo feminino.

Atualmente, a zona industrial de Leiria é das mais diversificadas e modernizadas do País e nela detêm posição relevante, a nível nacional, produções como cerâmica decorativa e utilitária, cimentos, plásticos, moldes, madeira e mobiliário. Outras

atividades regionais são igualmente dignas de destaque, designadamente a indústria do ferro e a comercialização de automóveis.

A disponibilidade de recursos naturais valiosos, a mão-de-obra aplicada e qualificada, a elevada capacidade de dinamismo e iniciativa empresarial, demonstrada desde há muitos anos, aliada à grande abertura à inovação tecnológica e aos mercados mundiais e a posição geográfica privilegiada e de acessos fáceis, fazem da Zona Industrial de Leiria um espaço de progresso económico ímpar oferecendo grandes vantagens ao investimento produtivo (NERLEI, 2013).

### **3.7 Caracterização da Amostra**

Os dados foram recolhidos entre o mês de Janeiro e Março de 2014, tendo-se privilegiado uma metodologia de amostragem não probabilística de conveniência.

A seleção dos participantes obedeceu aos seguintes critérios: a) serem trabalhadores da empresa há pelo menos um ano; b) representatividade amostral em termos de género, de funções e de áreas de trabalho; c) participação voluntária.

A amostra, representativa de 52,1% da população da zona industrial de Leiria, constituiu-se por 210 participantes, 117 do género feminino (55,7%) e 93 do masculino (44,3%).

#### **Grupos etários – Idade**

Relativamente à idade dos participantes, constatou-se que a amostra *masculina* é mais velha, tendo apresentado uma idade média ( $M$ ) de 36,23 anos de idade e um desvio-padrão ( $DP$ ) de 10,76 anos, sendo que as idades, mínima e máxima, dos participantes se situaram entre os 19 e os 62 anos, respetivamente. A idade média ( $M$ ) dos participantes *femininos* situou-se nos 35,16 anos ( $DP = 9,11$  anos), tendo sido apurado um valor mínimo de 21 anos de idade e um máximo de 58 anos. De forma a tornar os dados etários mais manejáveis, segundo Field (2009), estes foram agrupados em seis classes etárias: 1) até aos 25 anos; 2) dos 26 aos 30 anos; 3) dos 31 aos 35 anos; 4) dos 36 aos 40 anos; 5) dos 41 aos 45 anos; e 6) 46 ou mais anos.

Na *Tabela 3.1* expõe-se a distribuição dos participantes por género em função das classes etárias. Conforme se pode verificar, a classe etária mais representada é a dos

respondentes entre os 26 e 30 anos com 49 indivíduos, representando 23,3% da amostra. Em segundo lugar estão as classes etárias dos 31 aos 35 anos e a classe etária dos indivíduos com 46 anos ou mais, com 41 indivíduos e 19,5% da amostra cada classe, seguindo-se a classe etária dos 36 aos 40 anos, constituindo 16,7% da amostra com 35 indivíduos. A classe etária com menor quantidade de respondentes é a classe etária dos 41 aos 45 anos, com apenas 15 registos, o que corresponde a um total de 7,1%.

Tabela 3.1 *Distribuição da Amostra segundo o Género e as Classes Etárias dos Participantes.*

Género	Classes Etárias dos Participantes												Total	
	< 25 anos		26-30 anos		31-35 anos		36-40 anos		41-45 anos		> 46 anos			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Feminino	14	6,7	32	15,2	23	11	18	8,6	8	3,8	22	10,5	117	55,7
Masculino	15	7,1	17	8,1	18	8,6	17	8,1	7	3,3	19	9	93	44,3
Total	29	13,8	49	23,3	41	19,5	35	16,7	15	7,1	41	19,5	210	100,0

Fonte: Elaboração própria.

### Habilitações literárias

No que concerne às habilitações literárias, 15 respondentes (7,2%) reportaram ser titulares do *Ensino Básico* (2 com o 2º Ciclo e 13 com o 3º Ciclo do Ensino Básico), 51 (24,3%) declararam a titularidade do *Ensino Secundário* e 132 (62,9%) indicaram possuir *Ensino Superior* (90 com Licenciatura, 20 com Pós-Graduação, 21 com Mestrado e 1 com Doutoramento) conforme se pode consultar na *Tabela 3.2.*, na página seguinte.

Constata-se que tanto o género feminino (37,1%) como o masculino (25,7%) encontra uma maior representatividade nas habilitações literárias a partir do início do ensino superior (licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento).



Tabela 3.2. *Distribuição da Amostra segundo o Género e as Habilitações Literárias dos Participantes.*

Género	Classes Habilitações dos Participantes																	
	2º CEB		3º CEB		Ens. Sec.		CET		Licenc.		Pós-Grad.		Mestre		Doutor		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Feminino	0	0,0	7	3,3	26	12,4	6	2,9	53	25,2	12	5,7	12	5,7	1	0,5	117	55,7
Masculino	2	1,0	6	2,9	25	11,9	6	2,9	37	17,6	8	3,8	9	4,3	0	0,0	93	44,3
<i>Total</i>	2	1,0	13	6,2	51	24,3	12	5,7	90	42,9	20	9,5	21	10,0	1	0,5	210	100

Fonte: Elaboração própria.

### Função Desempenhada

A distribuição da amostra segundo a função desempenhada e o setor de atividade na zona industrial de Leiria encontra-se patente na *Tabela 3.3*. Os *Administrativos* constituem-se como o grupo mais representado com cerca de 23,3% da amostra e 49 casos, seguido dos *gestores* com 41 indivíduos e 19,5% da amostra. O grupo menos representativo é o *Contabilista / Financeiro* com 10 indivíduos (4,8%).

Tabela 3.3. *Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada na Empresa e a Área de Trabalho dos Participantes.*

Função Desempenhada	Construção		Restauração		Comercial		Administração		Industria		Tecnologias		Outro Setor		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Responsável D.	2	1,0	2	1,0	4	1,9	3	1,4	6	2,9	5	2,4	3	1,4	25	11,9
Contabilista F.	0	0,0	1	0,5	2	1,0	4	1,9	2	1,0	1	0,5	0	0,0	10	4,8
Operador(a)	2	1,0	2	1,0	4	1,9	0	0,0	6	2,9	2	1,0	0	0,0	16	7,6
Administrativo	7	3,3	5	2,4	6	2,9	14	6,7	8	3,8	4	1,9	5	2,4	49	23,3
Director(a)	0	0,0	1	0,5	6	2,9	5	2,4	1	0,5	0	0,0	0	0,0	13	6,2
Técnico C.	3	1,4	2	1,0	16	7,6	3	1,4	3	1,4	5	2,4	3	1,4	35	16,7
Gestor(a)	1	0,5	4	1,9	5	2,4	10	4,8	9	4,3	5	2,4	7	3,3	41	19,5
Outra Função	2	1,0	1	0,5	5	2,4	5	2,4	2	1,0	3	1,4	3	1,4	21	10,0
<i>Total</i>	17	8,1	18	8,6	48	22,9	44	21,0	37	17,6	25	11,9	21	10,0	210	100,0

Fonte: Elaboração própria.

### ***Função desempenhada em função do género***

Na *Tabela 3.4.* disponibiliza-se a distribuição da amostra pelas diferentes funções desempenhadas em função do género dos participantes. Como se pode verificar, a amostra masculina insere-se predominantemente na função de *Gestor* (25 casos, 11,9%). Nesta mesma função, existem dezasseis participantes do género feminino (7,6%). Dos 35 *Técnicos Comerciais*, dezoito (8,6%) são homens e dezassete (8,1%) são mulheres. Já na função de *Administrativo*, o género feminino destaca-se pela superioridade numérica, contando com trinta e sete elementos (correspondentes a 17,6% da amostra), o género masculino representa-se com doze casos (5,7%). Relativamente a cargos superiores, existem vinte e cinco *Responsáveis de Departamento*, quinze do género feminino (7,1%) e dez do género masculino (4,8%) e treze *Directores*, 7 do género masculino (3,3%) e seis do género feminino (2,9%).

Tabela 3.4. *Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Género.*

Função Desempenhada	Género				Total	
	Feminino		Masculino			
	n	%	n	%	n	%
Responsável Departamento	15	7,1	10	4,8	25	11,9
Contabilista / Financeira	7	3,3	3	1,4	10	4,8
Operador(a)	5	2,4	11	5,2	16	7,6
Administrativo	37	17,6	12	5,7	49	23,3
Director(a)	6	2,9	7	3,3	13	6,2
Técnico Comercial	17	8,1	18	8,6	35	16,7
Gestor(a)	16	7,6	25	11,9	41	19,5
Outra Função	14	6,7	7	3,3	21	10,0
Total	117	55,7	93	43,3	210	100,0

Fonte: Elaboração própria.

### **Antiguidade na organização**

O tempo médio de serviço (*M*) dos participantes na organização onde se inserem situou-se nos 9,20 anos (*DP* = 9,36), tendo-se registado uma antiguidade mínima inferior a um ano e máxima de 40 anos. No que respeita à mediana (*Md*), obteve-se 6 anos de antiguidade. Para mais facilmente se trabalhar estes dados, procedeu-se ao seu agrupamento, tendo sido considerados cinco agrupamentos: 1) até um ano; 2) entre dois

e onze anos; 3) entre doze e vinte e um anos; 4) entre vinte e dois e trinta e um anos; e 5) igual ou superior a trinta e dois anos de antiguidade.

A distribuição de frequências da amostra, absolutas e relativas, segundo a antiguidade e a função desempenhada são disponibilizadas na *Tabela 3.5*.

Tabela 3.5. *Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e a Antiguidade dos Participantes na Organização.*

Função Desempenhada	Antiguidade na Organização										Total	
	<= 1		2 - 11		12 - 21		22 - 31		32+			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Responsável D.	2	1,0	15	7,2	3	1,4	3	1,4	2	1,0	25	12,0
Contabilista / F.	4	1,9	5	2,4	0	0,0	1	0,5	0	0,0	10	4,8
Operador(a)	3	1,4	9	4,3	4	1,9	0	0,0	0	0,0	16	7,7
Administrativo	12	5,8	18	8,7	11	5,3	5	2,4	3	1,4	49	23,6
Director(a)	1	0,5	7	3,4	2	1,0	3	1,4	0	0,0	13	6,3
Técnico Comercial	8	3,8	14	6,7	9	4,3	3	1,4	1	0,5	35	16,8
Gestor(a)	5	2,4	26	12,5	7	3,4	1	0,5	2	1,0	41	19,2
Outra Função	6	2,9	9	4,3	3	1,4	2	1,0	1	0,5	21	10,0
Total	40	19,2	103	49,5	39	18,8	18	8,7	9	3,8	210	100

Fonte: Elaboração própria.

Os dados mostram que na zona industrial de Leiria, registam-se 40 (19,2%) indivíduos com antiguidade mais recente (até um ano), dos quais três são *Operadores* (1,4%), oito *Técnicos Comercial* (3,8%), um *Director* (0,5%), com maior número os *Administrativos*, com 12 indivíduos (5,8%), sendo que os restantes dezasseis indivíduos ocupam outras funções (responsável de departamento, contabilista/ financeiro, gestor, outras funções). Verifica-se, igualmente, que os colaboradores da zona industrial de Leiria usufruem de uma ótima estabilidade de emprego, já que 80,8% da amostra (170 casos) se encontram na empresa acima dos dois anos.

### Vencimento mensal líquido

Na distribuição do vencimento mensal dos inquiridos pela função desempenhada (*Tabela 3.6.*), constata-se que a maioria dos trabalhadores recebem acima do salário mínimo nacional, com 87,1% da amostra (183 respondentes) tem um vencimento *acima dos 500€*, sendo que as pessoas que recebem abaixo deste valor estão no 12,9% da amostra com 27 indivíduos. Os *Gestores* são o grupo com mais representação nos

vencimentos *superior a 1.300€* com 9 indivíduos (4,3 %). No lado contrário estão os *Administrativos* como grupo mais representado no vencimento *abaixo dos 500€* com 3,3% da amostra (7 respondentes). Os *Administrativos* constituem-se também como o grupo de trabalhadores que mais se distribui pelas diferentes classes salariais, sendo a sua presença mais forte nas classes salariais compreendidas entre os *500€ e 699€* (17 casos, 8,1% da amostra) e entre os *700€ e os 899€* (12 registos, 5,7%) por mês.

Tabela 3.6. *Distribuição da Amostra segundo a Função Desempenhada e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes.*

Função Desempenhada	Vencimento Mensal Ilíquido												Total	
	< 499€		500€ - 699€		700€ - 899€		900€- 1099€		1100- 1299€		> 1300€			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Responsável D.	0	0,0	2	1,0	9	4,3	3	1,4	4	1,9	7	3,3	25	11,9
Contabilista / F.	3	1,4	2	1,0	3	1,4	2	1,0	0	0,0	0	0,0	10	4,8
Operador(a)	4	1,9	5	2,4	4	1,9	1	0,5	0	0,0	2	1,0	16	7,6
Administrativo	7	3,3	17	8,1	12	5,7	3	1,4	4	1,9	6	2,9	49	23,3
Director(a)	0	0,0	2	1,0	0	0,0	2	1,0	3	1,4	6	2,9	13	6,2
Técnico C.	1	0,5	12	5,7	8	3,8	6	2,9	2	1,0	6	2,9	35	16,7
Gestor(a)	6	2,9	6	2,9	8	3,8	7	3,3	5	2,4	9	4,3	41	19,5
Outra Função	6	2,9	5	2,4	3	1,4	3	1,4	0	0,0	4	1,9	21	10,0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>47</b>	<b>22,4</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>18</b>	<b>8,6</b>	<b>40</b>	<b>19,0</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria.

Na distribuição do vencimento mensal ilíquido pelo género dos participantes, verifica-se (Tabela 3.7., na página seguinte) que 25,7% da amostra *feminina* (54 indivíduos) se insere nos vencimentos mais baixos (até 699€), ao passo que os restantes 30,0% se encaixam nos vencimentos mais elevados (maiores que 700 €), sendo que 7,1% (15 registos) auferem o salário máximo mensal ilíquido (> 1.300€). Relativamente à amostra *masculina*, verifica-se uma menor prevalência nas duas classes com os vencimentos mensais ilíquidos mais baixos (até 699€), totalizando 24 registos (11,4% da amostra masculina). Na escala salarial mais elevada (> 1.300€), a representatividade do grupo masculino é de 11,9% (25 casos). Daqui se depreende que, em termos percentuais, a amostra masculina tem uma maior representatividade no nível salarial mais elevado do que a amostra feminina indo ao encontro do que se verifica na maioria do setor privado em Portugal (Ferreira, 2010).

Tabela 3.7. Distribuição da Amostra segundo o Género e o Vencimento Mensal Líquido.

	<i>Vencimento Mensal Líquido</i>												Total	
	< 499€		500€ - 699€		700€ - 899€		900€- 1099€		1100- 1299€		> 1300€			
Gênero	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Masculino	9	4,3	15	7,1	20	9,5	14	6,7	10	4,8	25	11,9	93	43,3
Feminino	18	8,6	36	17,1	27	12,9	13	6,2	8	3,8	15	7,1	117	55,7
Total	27	12,9	51	24,3	47	22,4	27	12,9	18	8,6	40	19,0	210	100

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de se testar as diferenças salariais observadas em função do género, realizou-se o teste de Qui-quadrado, tendo sido considerado nas análises inferenciais um grau de confiança de 95%,  $p < 0,05$ . O resultado obtido [ $\chi^2(5) = 12,87$ ,  $p = 0,025$ ] apontou para a existência de significação estatística entre as frequências absolutas observadas e as esperadas.

Verificou-se que as frequências observadas no género *masculino* foram superiores às esperadas no escalão de vencimento mais elevado (> 1.300€) e o contrário no género *feminino*. Na globalidade, o grupo masculino auferiu vencimentos mensais significativamente mais elevados do que o grupo feminino.

### ***Em função da antiguidade na organização***

Na distribuição do vencimento mensal em função da antiguidade na organização, a análise de frequências, patente na *Tabela 3.8.* na página seguinte, mostra que, globalmente, aos trabalhadores com menos tempo na organização cabem os vencimentos mais baixos, ocorrendo o inverso com os colaboradores com mais anos de serviço. Convém referir a existência de três casos (1,4% da amostra) que apesar de só estarem na empresa há um ano ou menos, auferem o vencimento mensal líquido máximo (> 1.300€). Relacionando os dados desta Tabela com os dados obtidos na *Tabela 3.6.* verifica-se que o mesmo acontece por se tratar de colaboradores com funções de Técnico Comercial, Gestor e outra função e todos com estudos superiores ao nível da licenciatura e mestrado. Da mesma forma, também se verificam quatro casos (2,0%) que, embora tenham 17 ou mais anos de serviço na empresa, auferem o vencimento mais baixo (< 699€).

Tabela 3.8. *Distribuição da Amostra segundo a Antiguidade na Organização e o Vencimento Mensal Ilíquido dos Participantes*

Antiguidade na organização	Vencimento Mensal Ilíquido													
	< 499 €		500 € - 699 €		700 € - 899 €		900 € - 1099 €		1100 € - 1299 €		>1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
≤ 1	10	4,8	16	7,6	8	3,8	2	1,0	3	1,4	3	1,4	42	20,0
2 - 6	12	5,7	18	8,6	20	9,5	10	4,8	3	1,4	6	2,9	69	32,9
7 - 11	3	1,4	6	2,9	6	2,9	10	4,8	4	1,9	5	2,4	34	16,2
12 - 16	0	0,0	9	4,3	7	3,3	2	1,0	3	1,4	5	2,4	26	12,4
17 +	2	1,0	2	1,0	6	2,9	3	1,4	5	2,4	21	10,0	39	18,6
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>47</b>	<b>22,4</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>18</b>	<b>8,6</b>	<b>40</b>	<b>19,0</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria.

### *Em função do setor de atividade*

Na distribuição do vencimento mensal em função do setor de atividade, a análise da *Tabela 3.9.* mostra que os dois setores com maior número de indivíduos com salários mais baixos são: o *setor comercial* (9 indivíduos, 4,3%) e o *setor das tecnologias* (5, 2,4%), este último setor é também aquele que tem o número de indivíduos com o salário mais alto (> 1.300€), 8 indivíduos (3,8 %) e o *setor administrativo* (12, 5,7%). No *setor comercial* a maioria dos indivíduos tem salários entre 500€ e 899€.

Tabela 3.9. *Distribuição da Amostra segundo o setor de atividade e o vencimento mensal ilíquido.*

Setor de Atividade	Vencimento Mensal Ilíquido													
	< 499 €		500 € - 699 €		700 € - 899 €		900 € - 1099 €		1100 € - 1299 €		>1300€		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Construção	1	0,5	6	2,9	6	2,9	0	0,0	0	0,0	4	1,9	17	8,1
Alojamento/ Restauração	4	1,9	8	3,8	3	1,4	2	1,0	0	0,0	1	0,5	18	8,6
Comercial/ Vendas/ Retalho	9	4,3	12	5,7	11	5,2	7	3,3	4	1,9	5	2,4	48	22,9
Administração	3	1,4	9	4,3	9	4,3	6	2,9	5	2,4	12	5,7	44	21,0
Indústria/ Produção	4	1,9	7	3,3	9	4,3	9	4,3	4	1,9	4	1,9	37	17,6
Tecnologias/ Formação	5	2,4	3	1,4	5	2,4	2	1,0	2	1,0	8	3,8	25	11,9
Outro Setor	1	0,5	6	2,9	4	1,9	1	0,5	3	1,4	6	2,9	21	10,0
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>51</b>	<b>24,3</b>	<b>47</b>	<b>22,4</b>	<b>27</b>	<b>12,9</b>	<b>18</b>	<b>8,6</b>	<b>40</b>	<b>19,0</b>	<b>210</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria.

### **3.8 Material: O questionário EEO**

O questionário utilizado foi denominado EEO (acrónimo para Espiritualidade e Empenhamo Organizacional). Este questionário inicia-se como uma breve descrição do propósito do estudo a realizar, sendo composto por três partes distintas.

A primeira secção é constituída pela escala de espiritualidade organizacional (EEsO) de Rego, Cunha e Souto (2007) que avalia o sentido de comunidade na equipa, o alinhamento entre os valores individuais e os organizacionais, o sentido de préstimo à comunidade, a alegria no trabalho e as oportunidades para a vida interior.

A segunda secção encontra-se a escala do empenhamo organizacional (EEmO) de Allen e Meyer (1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993) que avalia o empenhamo afetivo, de continuidade e normativo.

Na última secção procede-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes em três aspetos centrais: características inerentes ao sujeito, características das organizações e características da relação profissional do sujeito com a organização onde presta serviço.

As instruções de preenchimento de cada parte do questionário foram fornecidas na parte inicial de cada uma das secções (anexo 1)

#### **3.8.1 Instrumento de Medida da Espiritualidade Organizacional**

A escala de avaliação da espiritualidade organizacional (EEsO) foi desenvolvida por Rego, Cunha e Souto (2007). Este questionário é composto por 17 itens, selecionados na literatura de referência com base em Milliman, Czaplewski e Fergusson (2003) e Ashmos e Duchon (2000), e por itens criados pelos próprios autores. Os 17 itens foram agrupados em cinco fatores, são eles:

- O *sentido de comunidade na equipa* abrange os itens relacionados com o espírito de equipa, o cuidado mútuo entre os membros de um grupo/organização, o sentido de comunidade e de propósito comum. Este fator é avaliado pelos itens 2, 6, 10, 11 e 13;
- O *alinhamento com os valores da organização* inclui itens relacionados com a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Este fator é avaliado através dos itens 5, 12, 14, 16 e 17;

- O *sentido de préstimo à comunidade* agrega itens que avaliam o sentido de que o trabalho realizado corresponde a importantes valores de vida do indivíduo e é útil à comunidade. Este fator é avaliado por três os itens do questionário, 4, 8 e 15;
- A dimensão *alegria no trabalho* engloba os sentimentos de contentamento e prazer no trabalho. Este fator é avaliado através dos itens 1 e 9;
- As *oportunidades para a vida interior* está relacionada com o modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo, é avaliado pelos itens 3 e 7.

O questionário assim construído permite, avaliar as cinco dimensões individualmente e a espiritualidade organizacional no seu todo. O instrumento foi respondido numa escala de veracidade com seis opções de resposta: 1 – Completamente falsa até 6 – Completamente verdadeira

De referir que os dois itens da dimensão *oportunidades para a vida interior* são de cotação invertida.

### **3.8.2 Instrumento de Medida do Empenhamento Organizacional**

A medição dos níveis dos Empenhamento Organizacional foi construído originalmente por Allen e Meyer (1990), e mais tarde revisto por Meyer, Allen e Smith (1993).

Na presente investigação, para avaliar o Empenhamento Organizacional, recorreu-se à tradução e adaptação do Questionário realizada por Bruno (2007) para a população portuguesa e que utiliza uma escala de *Likert* de 5 pontos (de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente).

Assim, a escala de *Empenhamento Afetivo* ficou com 6 itens (1 a 6) que fazem parte da versão revista por Meyer, Allen e Smith (1993).

A escala de *Empenhamento de Continuidade* ficou com 7 itens (7 a 13), em que apenas o item 12 faz parte da versão original (Allen, & Meyer, 1990).

A escala de *Empenhamento Normativo* ficou com 13 itens (14 a 26), sendo que 7 itens pertencem à versão original (Allen, & Meyer, 1990).

De acordo com Rego e Souto (2003), o *Empenhamento afetivo* mede o grau de ligação emocional do colaborador à organização, assim como a sua identificação e



envolvimento para com esta. Esta dimensão representa um estado psicológico no qual o colaborador deseja permanecer na organização.

A dimensão de *Empenhamento normativo* avalia o grau em que a permanência na organização é tida pelo colaborador como uma obrigação ou um dever moral. Ou seja, traduz-se num estado psicológico caracterizado pela obrigação de permanecer na organização (Rego, & Souto, 2003).

O *Empenhamento instrumental* determina o grau de necessidade de o colaborador permanecer na organização, tendo por base os custos ou perdas pessoais associadas à sua eventual saída (Rego, & Souto, 2003).

### **3.9 Procedimentos**

Os dados que foram utilizados na realização deste estudo foram recolhidos entre o mês Janeiro e Março de 2014, tendo esta recolha sido feita exclusivamente na internet, utilizando as redes sociais e através de correio eletrónico.

Foi objetivo inquirir sujeitos trabalhadores, independentemente do setor de atividade económica e da sua situação face ao emprego, estando os mesmos delimitados à zona industrial de Leiria.

As duas condições de participação foram: (i) Trabalhar na mesma empresa/ organização há mais de seis meses (para se garantir uma perceção mais objetiva dos respondentes sobre as respetivas realidades organizacionais); (ii) Ser trabalhador por conta de outrem ou prestador de serviços, sendo excluídos do estudo os empresários e os profissionais por conta própria, para não enviesar os resultados.

Procurando que fossem cumpridas todas as condições de participação e procedimentos formais e éticos, foram facultadas na parte superior de cada secção do questionário as instruções de preenchimento, a identificação da área de estudo, a escola e assegurada a confidencialidade dos dados recolhidos.

### **3.10 Tratamento estatístico dos dados**

Para o tratamento psicométrico dos dados do Questionário EEO foi utilizado o *software IBM Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 21.0) para Windows.

As características psicométricas e as estruturas fatoriais das escalas dos componentes deste Questionário serão alvo de análise e avaliação nos pontos seguintes.

### **3. 11 Fidedignidade e Validade das Escalas**

Para o estudo das qualidades psicométricas das escalas componentes do Questionário EEO utilizou-se o estudo de fidedignidade, para cada instrumento, usando o coeficiente *alpha* de Cronbach (*cf.* análise fatorial confirmatória), para avaliar a consistência interna da escala global e dos seus fatores constituintes, de acordo com a formulação dos respetivos autores. A realização das análises fatoriais das medidas em estudo efetuou-se pelo método das componentes principais (ACP).

Os procedimentos realizados para testar a fidedignidade dos instrumentos utilizados, bem como as análises fatoriais e os resultados obtido serão apresentados seguidamente.

#### **3.11.1 Fidedignidade da EEsO**

A fiabilidade da Escala Espiritualidade Organizacional (EEsO), constituída por 17 itens, foi avaliada através do valor do coeficiente *alpha* de Cronbach para a escala global de *alpha* = 0,932 (*n* = 210).

Os dados expostos na *Tabela 3.10.*, na página seguinte, permitem ainda afirmar que, tendo em conta os critérios propostos por Nunnaly (1978, p. 245), de que valores de *alpha* acima dos 0,70 são considerados elevados, todas as dimensões da espiritualidade organizacional apresentam uma boa consistência interna.

Ainda na *Tabela 3.10.* é possível verificar que nenhum dos itens que avaliam cada tipo de espiritualidade diminuem a consistência interna do todo (uma correlação item-total inferior a 30), dispensou-se o processo multi-etapas 2, o que poderia levar à possibilidade da sua exclusão (John, & Benet-Martinez, 2000).

As médias (*M*), os desvios-padrão (*DP*), as correlações item-total e os coeficientes de consistência interna *alpha* de Cronbach sem o respetivo item, disponibilizam-se na *Tabela 3.10.*

Tabela 3.10. Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEsO (n = 210).

Itens	Espiritualidade Organizacional	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
<b>Fator 1 – Sentido de Comunidade na Equipa</b>					
2	As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.	4,105	1,2522	,692	,927
6	O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade	4,086	1,3385	,773	,925
10	Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.	4,219	1,2256	,711	,927
11	Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.	3,943	1,3329	,704	,927
13	Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.	4,219	1,2678	,742	,926
<i>Alpha do Sentido de Comunidade na Equipa: .921</i>					
<b>Fator 2 – Alinhamento com os valores da organização</b>					
5	Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	4,267	1,2317	,744	,926
12	As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.	3,890	1,2838	,726	,926
14	A minha organização respeita a minha “vida interior”.	4,133	1,2340	,804	,925
16	A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	4,005	1,2316	,809	,924
17	Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade. Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.	4,300	1,2376	,753	,926
<i>Alpha do Alinhamento com os valores da organização: .926</i>					
<b>Fator 3 – Sentido de préstimo à comunidade</b>					
4	O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida	4,329	1,4482	,567	,930
8	Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.	4,324	1,3051	,605	,929
15	Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	4,900	1,1879	,594	,929
<i>Alpha do Sentido de préstimo à comunidade: .857</i>					
<b>Fator 4 – Alegria no trabalho</b>					
1	Sinto alegria no meu trabalho.	4,433	1,2327	,728	,926
9	Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	4,495	1,2801	,667	,928
<i>Alpha da Alegria no trabalho : .883</i>					
<b>Fator 5 – Oportunidades para a vida interior</b>					
3	Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (*)	3,510	1,4649	,318	,937
7	No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (*)	3,619	1,5367	,222	,940
<i>Alpha das Oportunidades para a vida interior: .669</i>					
<b>Alpha global: .932</b>					
(*) itens com escala de medida invertida					

Fonte: Elaboração Própria

De forma a validar a escala da espiritualidade organizacional, os 17 itens da EEsO foram submetidos à análise da estrutura fatorial do constructo por meio de uma análise fatorial em componentes principais (ACP) (Bobko, 1990), exploratória, com rotação *varimax*, tendo sido testado o modelo dos cinco fatores antes extraído (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

O teste de esfericidade de Bartlett indicou um  $\chi^2 = 2740,176$ ,  $p = 0,000$ , evidenciando desta forma que a matriz de correlações difere da matriz de identidade, portanto há relações entre as variáveis, indicando assim que estão assegurados os requisitos necessários à interpretação fiável da ACP.

Adicionalmente, a adequação da amostra foi comprovada como muito boa através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin, pois é maior que 0,90, ao devolver um valor de  $KMO = 0,913$ .

Os resultados da ACP demonstraram índices de ajustamento muito satisfatórios, todos os *lambdas* se situaram acima de 0,70. A solução com *cinco* fatores mostrou-se responsável por 80,12% da variabilidade total.

Ao primeiro fator coube uma variabilidade de 22,30%; ao segundo 21,15%, ao terceiro 16,10%, ao quarto 11,23% e ao quinto 9,33%, conforme se dispõe na *Tabela 3.11.*, na página seguinte. Adicionalmente, disponibilizam-se as saturações fatoriais (*F1*, *F2*, *F3*, *F4*, *F5*), as comunalidades (*h2*) e os respetivos *alphas* de Cronbach da EEsO.

Seguidamente à ACP, calcularam-se as consistências internas de cada um dos cinco fatores retidos. Os *alphas* de Cronbach devolveram os seguintes resultados: Fator 1 (*F1*),  $\alpha = 0,921$ ; Fator 2 (*F2*),  $\alpha = 0,926$ ; Fator 3 (*F3*),  $\alpha = 0,857$ ; Fator 4 (*F4*),  $\alpha = 0,883$  e Fator 5 (*F5*),  $\alpha = 0,669$ .

Apesar do reduzido número de itens que compõem alguns dos fatores, verificou-se que cada um dos fatores retidos apresentou uma ótima consistência interna, dado que os índices de fiabilidade oscilaram entre o aceitável e o bom.

Tabela 3.11. *Solução Fatorial da EEsO, após rotação varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach, n = 210.*

Itens	<i>Espiritualidade Organizacional</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>h2</i>
<b>Fator 1 – Sentido de Comunidade na Equipe</b>							
As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.		<b>,635</b>	,573	,158	-,053	,045	,762
O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade		<b>,763</b>	,312	,210	,262	,131	,810
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.		<b>,843</b>	,284	,145	,121	,107	,839
Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.		<b>,843</b>	,250	,103	,235	,075	,844
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si por um propósito comum.		<b>,663</b>	,426	,354	,079	-,027	,754
<b>Fator 2 – Alinhamento com os valores da organização</b>							
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.		,285	<b>,787</b>	,108	,226	,207	,805
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.		,334	<b>,812</b>	,109	,186	,027	,818
A minha organização respeita a minha “vida interior”.		,358	<b>,724</b>	,166	,338	,144	,815
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.		,303	<b>,687</b>	,468	,206	,022	,826
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade. Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.		,339	<b>,643</b>	,260	,310	,066	,696
<b>Fator 3 – Sentido de préstimo à comunidade</b>							
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida		,144	,122	<b>,868</b>	,183	,124	,838
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.		,178	,247	<b>,864</b>	,090	,040	,849
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.		,182	,135	<b>,682</b>	,444	,035	,715
<b>Fator 4 – Alegria no trabalho</b>							
Sinto alegria no meu trabalho.		,314	,292	,368	<b>,736</b>	,028	,862
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.		,359	,169	,254	<b>,799</b>	,091	,868
<b>Fator 5 – Oportunidades para a vida interior</b>							
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (*)		,202	,045	,084	,031	<b>,835</b>	,748
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (*)		-,014	,106	,045	,054	<b>,869</b>	,772
<i>Variância explicada (%)</i>		22,30	21,15	16,10	11,23	9,33	
<i>Alphas de Cronbach</i>		0,921	0,926	0,857	0,883	0,669	

Fonte: Elaboração Própria

### 3.11.1 Fidedignidade e Validade da EEmO

A fiabilidade da Escala Empenhamento Organizacional (EEmO), constituída por 26 itens, foi avaliada através do valor do coeficiente *alpha* de Cronbach para a escala global de  $\alpha = 0,933$  ( $n = 210$ ).

Os dados expostos na *Tabela 3.12.* permitem afirmar que, tendo em conta os critérios propostos por Nunnaly (1978, p. 245), de que valores de *alpha* acima dos 0,70 são considerados elevados, todas as dimensões do empenhamento organizacional apresentam boa consistência interna.

É ainda possível verificar que todos os itens que avaliam cada tipo de empenhamento contribuem para a consistência interna do conjunto.

Tabela 3.12. Média, Desvios-Padrão, Correlações Item-Total e Coeficientes de Consistência Interna Alpha de Cronbach sem o Item da EEmO ( $n = 210$ )

Itens	Empenhamento Organizacional	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
<b>Fator 1 – Empenhamento Afetivo</b>					
1	Ficaria muito satisfeito/a por fazer o resto da minha carreira nesta organização	3,471	1,3596	,531	,931
2	Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	3,933	,9808	,468	,931
3	Sinto-me como fazendo parte da família na minha organização	3,657	1,1725	,593	,930
4	Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	3,781	1,1532	,584	,930
5	Esta organização tem para mim um grande significado	3,867	1,0899	,603	,930
6	Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	3,690	1,1510	,606	,929
<i>Alpha do Empenhamento Afetivo: .913</i>					
<b>Fator 2 – Empenhamento Instrumental</b>					
1	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	3,514	1,1077	,508	,931
2	Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	3,752	1,0607	,455	,931
3	Neste momento permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	3,614	1,0207	,467	,931
4	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	3,600	1,3667	,269	,935
5	Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	3,600	1,3348	,161	,936

(continua)

(continuação)

Itens	Empenhamento Organizacional	M	DP	Correlação item-total	Alpha total sem o item
6	Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	3,448	1,1939	,385	,933
7	Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra organização	3,433	,9269	,408	,932
<i>Alpha do Empenhamento Instrumental: .880</i>					
<b>Fator 3 – Empenhamento Normativo</b>					
1	Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	3,600	1,1162	,657	,929
2	Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização.	3,029	1,2826	,647	,929
3	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	3,100	1,2352	,726	,928
4	Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização.	2,429	1,3331	,690	,928
5	Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização.	3,224	1,1667	,637	,929
6	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.	2,767	1,0662	,661	,929
7	Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias.	3,314	1,0006	,623	,929
8	Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	2,348	1,1973	,685	,928
9	Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.	2,648	1,2753	,683	,928
10	Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização.	2,376	1,2890	,713	,928
11	Esta organização merece a minha lealdade.	3,348	1,1933	,697	,928
12	Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	2,895	1,2824	,710	,928
13	Sinto-me em dívida para com a minha organização.	2,600	1,1909	,708	,928
<i>Alpha Empenhamento Normativo: .944</i>					
<b>Alpha global: .933</b>					

Fonte: Elaboração Própria

Para validação da escala, foi feita uma análise fatorial do constructo através da ACP (Bobko,1990), exploratória com rotação *varimax*, os 26 itens foram agrupados em três fatores, tal como no trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993) e posteriormente traduzido e adaptado por Bruno (2007) para a população portuguesa, com os *alphas* de Cronbach superiores a 0,70. O instrumento apresentou adequadas propriedades

psicométricas (teste de esfericidade de Bartlett = 4119,006,  $p = 0,000$ ), evidenciando que a matriz de correlações difere da matriz de identidade e indica que estão assegurados os requisitos necessários à interpretação fiável da ACP. A adequação da amostra foi comprovada através do teste Kaiser-Meyer-Olkin,  $KMO = 0,917$ . Os resultados da ACP demonstraram índices de ajustamento bastante satisfatórios, todos os *lambdas* se situaram invariavelmente acima de 0,70. A solução de três fatores mostrou-se responsável por 63,86% da variabilidade total. Ao primeiro fator coube a variabilidade de 29,12%, ao segundo fator, 18,44% e ao terceiro, 16,29%. Conforme mostra a *Tabela 3.13*. Adicionalmente são disponibilizadas as saturações, as comunalidades e os respetivos *alphas* de Cronbach da EEmO.

Tabela 3.13. *Solução Fatorial da EEmO, após rotação varimax: Saturações Fatoriais, Comunalidades (h2), Variância Explicada e Alphas de Cronbach, n = 210.*

Itens	<i>Empenhamento Organizacional</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>h2</i>
	<b>Fator 1 – Empenhamento Afetivo</b>				
1	Ficaria muito satisfeito/a por fazer o resto da minha carreira nesta organização	<b>,668</b>	,282	,074	,531
2	Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus	<b>,697</b>	,177	,074	,522
3	Sinto-me como fazendo parte da família na minha organização	<b>,785</b>	,347	-,044	,738
4	Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	<b>,857</b>	,238	,039	,792
5	Esta organização tem para mim um grande significado	<b>,859</b>	,268	,026	,811
6	Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização	<b>,852</b>	,294	,001	,813
	<b>Fator 2 – Empenhamento Instrumental</b>				
1	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização	,160	<b>,729</b>	,262	,626
2	Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	,139	<b>,685</b>	,229	,542
3	Neste momento permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo	,125	<b>,742</b>	,221	,615
4	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	,000	<b>,891</b>	-,101	,804
5	Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego	-,015	<b>,770</b>	-,207	,636
6	Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho	,168	<b>,789</b>	-,059	,655
7	Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra organização	,266	<b>,649</b>	-,058	,496

(continua)



(continuação)

Itens	Empenhamento Organizacional	F1	F2	F3	h2
<b>Fator 3 – Empenhamento Normativo</b>					
1	Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização	,187	,218	<b>,666</b>	,527
2	Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização.	,197	,083	<b>,739</b>	,591
3	Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela	,145	,158	<b>,813</b>	,706
4	Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização.	,062	,294	<b>,728</b>	,621
5	Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização.	,087	,239	<b>,682</b>	,529
6	As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.	,282	,092	<b>,704</b>	,584
7	Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias.	,138	,255	<b>,631</b>	,482
8	Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade	,125	,096	<b>,820</b>	,697
9	Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.	-,006	,275	<b>,770</b>	,668
10	Sentir-me-ia culpado(a) se sáísse agora da minha organização.	,055	,225	<b>,805</b>	,701
11	Esta organização merece a minha lealdade.	,035	,464	<b>,638</b>	,624
12	Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.	,022	,299	<b>,769</b>	,682
13	Sinto-me em dívida para com a minha organização.	,113	,291	<b>,718</b>	,613
<i>Variância explicada (%)</i>		29,124	18,447	16,293	
<i>Alphas de Cronbach</i>		0,913	0,880	0,944	

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às consistências internas de cada um dos três fatores, os *alphas* de Cronbach devolveram os seguintes resultados: Fator 1 (*F1*),  $\alpha = 0,913$ ; Fator 2 (*F2*),  $\alpha = 0,880$  e Fator 3 (*F3*),  $\alpha = 0,944$ . Todos os três fatores apresentaram uma boa consistência interna se tomar-mos em conta os valores apresentados pelos índices de fiabilidade.

Dando continuação ao trabalho, no Capítulo 4 serão analisados e apresentados os resultados do estudo tendo em conta os objetivos da investigação e as hipóteses equacionadas.



## Capítulo 4 – Resultados

Os resultados obtidos na presente investigação são alvo de atenção neste capítulo, onde serão investigadas empiricamente as relações das organizações espirituais e do empenhamento organizacional, bem como, os efeitos das variáveis sociodemográficas e profissionais nas diferenças entre os dois constructos, sendo as hipóteses enunciadas testadas e apresentados os respetivos resultados.

Inicia-se o capítulo com as estatísticas descritivas dos instrumentos utilizados no estudo, ao que se seguem os testes das hipóteses enunciadas.

### 4.1 Estatísticas descritivas dos instrumentos de medida

#### 4.1.1 Escala de Espiritualidade organizacional

As médias (*M*), os desvios-padrão (*DP*), os valores mínimo e máximo e o erro padrão (*EP*) para a globalidade da medida e para os cinco fatores constituintes são apresentados na *Tabela 4.1*.

Tabela 4.1. Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Espiritualidade Organizacional e Fatores Constituintes (*n* = 210).

Espiritualidade Organizacional	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)	Erro-Padrão (EP)
<b>Fatores:</b>					
Sentido de Comunidade na Equipa	1,00	6,00	4,11	1,12	,077
Alinhamento com os valores da organização	1,00	6,00	4,12	1,09	,075
Sentido de préstimo à comunidade	1,00	6,00	4,52	1,16	,080
Alegria no trabalho	1,00	6,00	4,46	1,19	,082
Oportunidades para a vida interior	1,00	6,00	3,56	1,30	,089
Espiritualidade Organizacional Global	1,00	6,00	4,15	,870	,060

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à espiritualidade organizacional global, constata-se que a média (*M*) se situa em 4,15, valor situado acima do ponto médio da escala das respostas

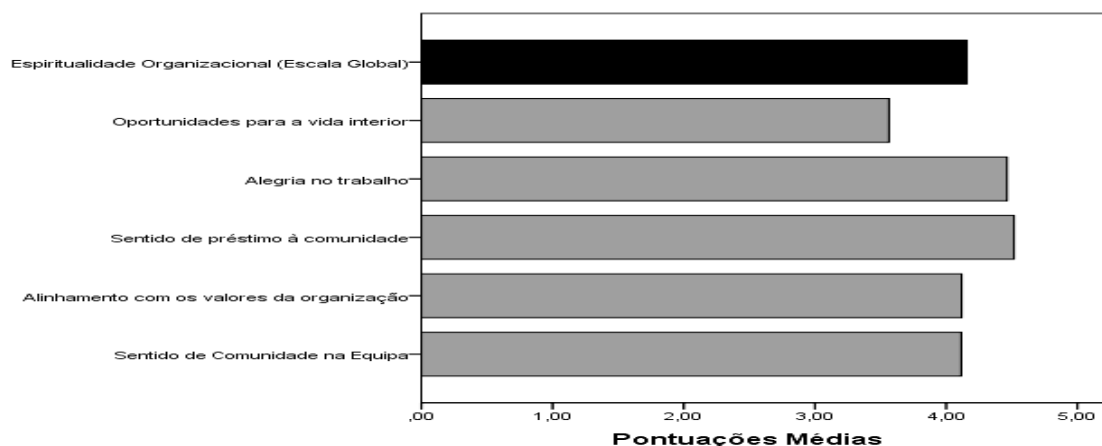
(3,00). A variabilidade, calculada pelo desvio-padrão (*DP*) tem o valor de 0,870. O erro padrão (*EP*) da média é de 0,060. Os valores obtidos indicam que a dispersão dos resultados em torno da média é baixa.

Os valores encontrados nas diferentes dimensões percorrem todos os pontos da escala (de 1 a 6 pontos). Em termos genéricos se observa-se que a média global mostra que os respondentes do estudo têm percepção da espiritualidade na organização.

No que concerne aos diferentes fatores e dimensões da espiritualidade organizacional, constata-se que existem diferenças nas pontuações médias das cinco dimensões que a constituem. O *sentido de préstimo à comunidade* é a dimensão com uma média mais alta ( $M = 4,52$ ;  $DP = 1,16$ ). Apura-se, assim, que a pontuação mais elevada é atribuída a um fator que avalia a utilidade do trabalho para o meio envolvente e a consistência entre a atividade profissional e os valores individuais. A *alegria no trabalho* é a segunda dimensão com uma média mais alta ( $M = 4,46$ ;  $DP = 1,19$ ), apresentando maior variabilidade do que a dimensão anterior.

A dimensão *oportunidades para a vida interior* apresenta o valor mais baixo da escala de espiritualidade organizacional (EEsO). A média e desvio padrão são respetivamente,  $M = 3,56$ ,  $DP = 1,30$ , portanto esta é a dimensão da espiritualidade com mais alta variabilidade em relação à média. Importa referir que esta dimensão avalia o respeito que o indivíduo sente que a organização tem pela sua vida espiritual.

Além das *oportunidades para a vida interior*, as outras dimensões com valores mais baixos são o *alinhamento com os valores da organização* e o *sentido de comunidade na equipa*. As pontuações médias alcançadas na EEsO e respetivos fatores ilustram-se na *Figura 4.1*.



*Figura 4.1.* Pontuações médias dos fatores da Escala de Espiritualidade Organizacional.

#### 4.1.2 Escala do Empenhamento Organizacional

Na *Tabela 4.2.* apresentam-se os valores mínimos e máximos, as pontuações médias (*M*), os desvios-padrão (*DP*) e os erros-padrão (*EP*) da Escala de Empenhamento Organizacional (EEmO), bem como das dimensões que a integram.

Relativamente à escala na sua globalidade, a análise da medida de tendência central permite-nos apurar uma pontuação média de 3,39 e um desvio-padrão de 0,689, indicando uma boa variabilidade dos dados. Adicionalmente, o erro-padrão (*EP*) mostra uma boa proximidade de zero (0,047). O valor mínimo situa-se em 1,00 e o máximo em 5,00. Para a totalidade da escala, pode-se concluir que os participantes revelam níveis satisfatórios de empenhamento organizacional.

Tabela 4.2. *Pontuações Mínimas e Máximas, Médias, Desvios-Padrão e Erros-Padrão da Escala de Empenhamento Organizacional e Fatores Constituintes (n = 210).*

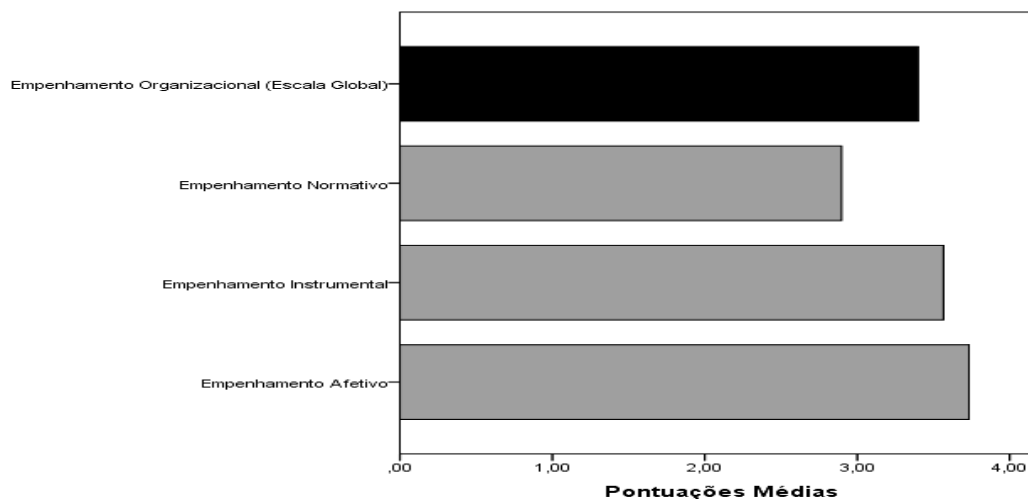
Empenhamento Organizacional	Mínimo	Máximo	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)	Erro-Padrão (EP)
<b>Fatores:</b>					
Empenhamento Afetivo	1,00	5,00	3,73	,965	,066
Empenhamento Instrumental	1,00	5,00	3,56	,880	,060
Empenhamento Normativo	1,00	5,00	2,89	,933	,064
Empenhamento Organizacional Global	1,00	5,00	3,39	,689	,047

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente aos diferentes fatores da escala, o *empenhamento afetivo* constitui-se como a dimensão com a pontuação média mais elevada ( $M = 3,73$ ;  $DP = 0,965$ ), sendo o valor mínimo de 1,00 e o máximo de 5,00. O *empenhamento instrumental* alcançou uma pontuação média de 3,56 ( $DP = 0,880$ ). Já a pontuação média obtida no *empenhamento normativo*, regista-se como tendo sido a mais baixa de todas as dimensões da EEmO ( $M = 2,89$ ;  $DP = 0,933$ ). As pontuações mínimas e máximas para estas duas últimas dimensões situaram-se ambas em 1,00 e 5,00, indicando a total utilização das opções de resposta nestes fatores.

Estes resultados revelam elevados níveis de *empenhamento afetivo* e *instrumental*, estando ligeiramente mais baixo o *empenhamento normativo* dos colaboradores para com a organização. De referir que o *empenhamento normativo* está

relacionado com o grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação de permanecer na organização. A *Figura 4.2.* ilustra graficamente as pontuações médias obtidas na EEmO e respetivos fatores constituintes.



*Figura 4.2.* Pontuações médias dos fatores da Escala de Empenhamento Organizacional.

## 4.2 Teste das hipóteses

Nesta secção, a atenção é dedicada ao estudo da relação entre a espiritualidade organizacional e empenhamento organizacional, testando as hipóteses anteriormente enunciadas.

Neste sentido, uma correlação positiva entre os dois constructos indica que existe um alinhamento entre determinada dimensão da espiritualidade organizacional e do empenhamento organizacional. Caso contrário, uma correlação negativa, é entendida como uma incongruência entre as diferentes dimensões de ambos os constructos. Quanto mais forte for a correlação, ou a sua ausência, maior será a congruência ou incongruência entre as diferentes dimensões das escalas.

A secção inicia com o teste da primeira hipótese, relação positiva entre a espiritualidade organizacional e o empenhamento organizacional, seguido da intercorrelação entre as dimensões tanto da espiritualidade organizacional como do empenhamento. E em segundo, os fatores da espiritualidade organizacional como preditores do empenhamento organizacional. E no final a influência das variáveis sociodemográficas e profissionais em ambos os constructos.

#### 4.2.1 Hipótese 1: A Espiritualidade Organizacional correlaciona-se positivamente com o Empenhamento Organizacional

A primeira hipótese de investigação formulada vai no sentido da existência de uma relação positiva entre a *espiritualidade* e o *empenhamento organizacional* dentro das organizações e pretende mostrar que quando estas são percebidas como espirituais, evidenciando as cinco dimensões da *espiritualidade organizacional*, os colaboradores desenvolvem maiores níveis de *empenhamento organizacional*. Assim:

H1: A espiritualidade organizacional correlaciona-se positivamente com o empenhamento organizacional.

H1a: As dimensões da espiritualidade organizacional correlacionam-se positivamente entre si;

H1b: As dimensões do empenhamento organizacional correlacionam-se positivamente entre si;

H1c: As dimensões da espiritualidade organizacional correlacionam-se positivamente com as dimensões do empenhamento organizacional.

No sentido de submeter a hipótese ao teste de evidência empírica, efetuou-se o cálculo dos coeficientes de correlação  $r$  de Pearson e do coeficiente de determinação  $R^2$ , entre as variáveis constituintes da *espiritualidade organizacional* e as que compõem o *empenhamento organizacional*. Os resultados são apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.3. Correlações de Pearson entre Espiritualidade e Empenhamento Organizacional.

Escala e subescala	Emp. Afetivo		Emp. Normativo		Emp. Instrumental		Emp. Global	
	$r$	$R^2$	$r$	$R^2$	$r$	$R^2$	$r$	$R^2$
Sentido de Comunidade na Equipa	,610**	,372	,428**	,183	-,028	,001	,465**	,216
Alinhamento com os valores da organização	,682**	,465	,487**	,237	-,035	,001	,523**	,273
Sentido de préstimo à comunidade	,618**	,382	,347**	,120	,003	,000	,446**	,199
Alegria no Trabalho	,707**	,500	,388**	,151	-,015	,000	,499**	,249
Oportunidades para vida interior	,135	,018	,089	,008	-,011	,000	,098	,010
EspOrg Global	,726**	,527	,457**	,209	-,022	,001	,535**	,287

Legenda: Emp. Afetivo = Empenhamento afetivo; Emp. Normativo = Empenhamento normativo; Emp. Instrumental = Empenhamento instrumental; Emp. Global = Empenhamento organizacional (escala global); EspOrg Global = Espiritualidade Organizacional Global

\*\* correlação significativa ao nível  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados encontrados indicam a existência de uma relação significativa ( $r = 0,535$ ) entre a *espiritualidade organizacional* e o *empenhamento organizacional*.

#### **4.2.1.1 As dimensões da espiritualidade organizacional inter-relacionam-se positivamente entre si (H1a)**

As correlações entre a globalidade da EEsO e os fatores componentes (*Tabela 4.4.*) mostram-se todas positivas, estatisticamente significativas e dotadas de magnitudes que variam entre o moderado e o elevado entre todas as dimensões. Ou seja, as duas correlações os valores mais elevados são entre a *alegria no trabalho* e o *alinhamento com os valores da organização* ( $r = 0,690$ ,  $p < 0,01$ ) e entre o *alinhamento com os valores da organização* e os *sentido de comunidade em equipa* ( $r = 0,766$ ,  $p < 0,01$ ). Neste último caso, o valor da relação constitui-se como o mais forte, verificando-se um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 58,7%, indicador de que estas duas variáveis partilham quase 60% de variabilidade.

Atendendo à globalidade da EEsO global, os fatores de: *Sentido de comunidade na equipa* apresentam um coeficiente de correlação  $r$  de Pearson de 0,800,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 64,0\%$ ; *Alinhamento com os valores da organização*,  $r = 0,857$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 73,5\%$ ; *Sentido de préstimo à comunidade*,  $r = 0,754$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 56,8\%$ ; *Alegria no Trabalho*,  $r = 0,813$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 66,1\%$ ; e *Oportunidades para vida interior*,  $r = 0,522$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2 = 27,2\%$ .

Estes resultados indicam que *Alinhamento com os valores da organização* são os que, em relação à escala global apresentam, uma maior percentagem de variabilidade partilhada seguido da *Alegria no trabalho*.



Tabela 4.4. *Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Espiritualidade Organizacional e Fatores Componentes.*

<i>EEsO e subescalas</i>	Sentido de Comunidade na Equipa		Alinhamento com os valores da organização		Sentido de préstimo à comunidade		Alegria no Trabalho		Oportunidades para vida interior	
	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>
Sentido de Comunidade na Equipa	—	—								
Alinhamento com os valores da organização	,766**	,587	—	—						
Sentido de préstimo à comunidade	,490**	,240	,542**	,293	—	—				
Alegria no Trabalho	,565**	,319	,690**	,477	,616**	,379	—	—		
Oportunidades para vida interior	,220**	,048	,255**	,065	,189**	,036	,191**	,036	—	—
ESPO_Global	,800**	,640	,857**	,735	,754**	,568	,813**	,661	,522**	,272

*Legenda:* ESPO\_Global = Espiritualidade Organizacional

\*\* Correlação significativa ao nível  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.2.1.2 As dimensões do empenhamento organizacional correlacionam-se positivamente entre si (H1b)

A análise das intercorrelações entre as diferentes dimensões do empenhamento organizacional e a escala global, conforme disposto no *Tabela 4.5.*, demonstra que o *empenhamento normativo* se relaciona forte e significativamente com o empenhamento *afetivo* ( $r = 0,584$ ,  $p < 0,01$ ), comprovando uma variabilidade partilhada de 34,1%, e, de forma mais fraca, com o *empenhamento instrumental* ( $r = 0,283$ ,  $p < 0,01$ ,  $R2 = 8,0\%$ ). Os participantes do estudo revelam um maior empenhamento afetivo e normativo, sendo o empenhamento instrumental notoriamente mais fraco.

Atendendo à globalidade da EEmO, as relações com as dimensões que a constituem revelam-se todas positivas, com magnitudes de correlação bastante elevadas. O empenhamento organizacional indica uma relação com o empenhamento instrumental de  $r = 0,605$ ,  $p < 0,01$ , denotando uma variabilidade partilhada de 36,5%. Com o empenhamento normativo tem a correlação mais significativa com  $r = 0,844$ ,  $p < 0,01$ ,  $R2 = 71,2\%$  e com o empenhamento afetivo de  $r = 0,777$ ,  $p < 0,01$ ,  $R2 = 60,3\%$ .

Tabela 4.5. *Intercorrelações de Pearson entre a Escala de Empenhamento Organizacional e Fatores Componentes.*

<i>EEmO e subescalas</i>	Empenhamento Afetivo		Empenhamento Normativo		Empenhamento Instrumental	
	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>	<i>r</i>	<i>R2</i>
Empenhamento Afetivo	—	—	—	—	—	—
Empenhamento Normativo	,584**	,341	—	—	—	—
Empenhamento Instrumental	,110	,012	,283**	,080	—	—
EMPO_Global	,777**	,603	,844**	,712	,605**	,365

*Legenda:* EMPO\_Global = Empenhamento Organizacional  
 \*\* Correlação significativa ao nível  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.2.1.3 As dimensões da Espiritualidade organizacional correlacionam-se positivamente com as componentes do empenhamento organizacional: (H1c)

No que concerne às relações entre cada dimensão real e a sua congénere percebida, existem diversas correlações significativas, verificando-se diversos relacionamentos positivos moderados e relacionamentos positivos de forte magnitude, tal como mostra a *Tabela 4.3*. nomeadamente: *alinhamento com os valores da organização e empenhamento afetivo*,  $r = 0,682$ ,  $p < 0,01$ ,  $R2 = 46,5\%$  e *alegria no trabalho e empenhamento afetivo*,  $r = 0,707$ ,  $p < 0,01$ ,  $R2 = 50,0\%$ . Pode-se dizer que 50,0% da variação total é explicada pela relação entre a *alegria no trabalho* e o *empenhamento afetivo*. Tendo em conta as relações não positivas existe o *empenhamento instrumental* que não tem qualquer resultado com significância na correlação com as dimensões da espiritualidade organizacional.

Parece, portanto, que existem dois fatores nas características da realidade profissional que mais condicionam o empenhamento nas organizações. Ou seja, o prazer sentido na sua realização (*alegria no trabalho*) e o *alinhamento com os valores da organização* são os fatores que mais contribuem para a promoção do *empenhamento* dos colaboradores.

Com base nos resultados anteriores, todas as hipóteses foram confirmadas pelo que a **hipótese 1 recebe suporte empírico**.

#### 4.2.2 A espiritualidade organizacional é preditora do empenhamento organizacional: (H2)

Tal como foi estudado no *ponto 4.2.1*, que mostra uma correlação positiva entre a espiritualidade organizacional e o empenhamento organizacional, vai-se nesta subsecção analisar a segunda hipótese que são os contributos individuais de cada um dos fatores da *espiritualidade organizacional* na predição do *empenhamento organizacional*.

Com o intuito de se analisar os contributos individuais de cada um dos fatores da *espiritualidade organizacional* no *empenhamento* dos colaboradores, procedeu-se a uma análise de regressão múltipla, tomando como variáveis predictoras as cinco dimensões de *espiritualidade* e como variável critério o *empenhamento*. Os dados obtidos são apresentados na *Tabela 4.6*.

Tabela 4.6. *Regressão Múltipla do empenhamento organizacional previsto a partir dos cinco preditores da espiritualidade organizacional.*

	Coeficiente de regressão não estandardizado	Erro Padrão	Coeficiente de regressão estandardizado	Teste t
	$\hat{\beta}$	EP	$\beta$	T
<b>Preditores</b>				
Sentido de Comunidade na Equipa	,070	,055	,114	1,273
Alinhamento com os valores da organização	,149	,065	,235	2,291
Sentido de préstimo à comunidade	,095	,044	,160	2,136
Alegria no Trabalho	,106	,050	,183	2,127
Oportunidades para vida interior	-,028	,031	-,052	-,879

\*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaboração Própria.

O resultado da regressão múltipla esclarece-nos que as cinco dimensões da espiritualidade organizacional, em conjunto, têm uma capacidade preditiva de 33,4% do empenhamento organizacional (coeficiente de correlação múltiplo,  $r = 0,578$ ; coeficiente de determinação múltiplo,  $R^2 = 0,334$ ). O resultado da análise da variância é estatisticamente significativo [ $F(6, 637) = 20,45, p < 0,001$ ] e os valores dos erros-padrão são baixos, como se pode observar no *Tabela 4.6*.

Os testes de significação estatística permitem-nos concluir que os preditores do *Empenhamento Organizacional* são o *alinhamento com os valores da organização* ( $b = 0,149$  e  $\beta = 0,235$ ;  $p < 0,001$ ) e a *alegria no trabalho* ( $b = 0,106$  e  $\beta = 0,183$ ;  $p < 0,001$ ), corroborando os dados obtidos através da correlação de Pearson, na análise da hipótese (H1c).

Os resultados encontrados indicam que a **hipótese 2 recebe suporte empírico**.

#### **4.2.3 As variáveis sociodemográficas (idade, género, escolaridade) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H3).**

Na presente secção dedica-se a atenção à análise da influência das variáveis sociodemográficas dos inquiridos, tanto na espiritualidade como no empenhamento organizacional. Assim:

H3: As variáveis sociodemográficas (idade, género, escolaridade) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

H3a: A idade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H3b: O género tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H3c: A escolaridade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

No *ponto 4.2.3.1*, apresentam-se os resultados da influência da *idade* sobre os fatores da espiritualidade e do empenhamento organizacional. No *ponto 4.2.3.2*, a influência do *género* dos participantes. E por último, no *ponto 4.2.3.3*, analisa-se a influência das *habilitações literárias* dos participantes nas dimensões da espiritualidade e do empenhamento.

##### **4.2.3.1 A idade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H3a)**

Nesta subsecção começa-se por organizar os participantes do estudo em seis classes de idades, dividindo a amostra em percentis. Assim, na primeira classe ficaram situados os participantes cuja faixa etária vai até aos 25 anos, na segunda os dos 26 aos

30 anos, na terceira dos 31 aos 35 anos, na quarta dos 36 aos 40 anos, na quinta 41 aos 45 anos e, na última, aqueles cuja idade se situa acima dos 46 anos.

Tomando como VI a *idade* e como VD's as dimensões da escala de espiritualidade, procedeu-se a uma análise multivariada da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), concluindo sobre o efeito de uma variável sobre a outra,  $\Lambda$  de Wilks = 0,838,  $F(25, 744) = 1,2451$ ,  $p = 0,072$ , revelam que, de forma global, existem diferenças entre as dimensões da espiritualidade consoante e as diferentes idades.

Seguidamente realizou-se o teste *post hoc* de Fisher LSD, presente na *Tabela 4.7*. Este teste revela que na dimensão *alinhamento com os valores da organização*, existe diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre os indivíduos mais novos e os indivíduos entre os 36 e 40 anos, sendo que os indivíduos mais novos estão mais *alinhados com os valores da organização*.

Na dimensão *sentido de préstimo à comunidade* também existe uma diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre os indivíduos que vão até aos 45 anos e os indivíduos com mais de 46 anos. Os participantes do grupo acima dos 46 anos têm um *sentido de préstimo à comunidade* maior do que os indivíduos de todas as classes até aos 45 anos.

Os indivíduos com mais de 46 anos também são os que sentem mais *alegria no trabalho* existindo diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ).

No fator *oportunidades para vida interior* existe uma diferença estatisticamente significativa, sendo que os sujeitos até aos 25 anos tem maior percepção de *oportunidades para vida interior* do que os participantes entre os 36 e 40 anos.

Tabela 4.7. *Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da idade: testes de comparação múltipla LSD Fisher.*

	Idade					
	<= 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46+
	Diferenças entre médias					
	Fator 2: Alinhamento com os valores da organização					
<= 25	--	,4653	,2195	,5886*	,1200	,1171
26 - 30		--	-,2458	,1233	-,3453	-,3482
31 - 35			--	,3691	-,0995	-,1024
36 - 40				--	-,4686	-,4715
41 - 45					--	-,0029
46+						--

(continua)

(continuação)

Fator 3: Sentido de préstimo à comunidade						
<= 25	--					
26 – 30	-,3075	--				
31 – 35	,0998	,4073	--			
36 – 40	,0680	-,0318	,0603	--		
41 – 45	,0077	,3152	-,0921	-,0603	--	
46+	,6201*	,9277*	,5203*	,5521*	,6125	--
Fator 4: Alegria no Trabalho						
<= 25	--					
26 – 30	-,4103	--				
31 – 35	-,3625	,0478	--			
36 – 40	-,3552	,0551	,0073	--		
41 – 45	-,0885	,3218	,2740	,2667	--	
46+	,2107	,6210*	,5732*	,5659*	,2992	--
Fator 5: Oportunidades para a vida interior						
<= 25	--	,1830	,5702	,6483*	,6149	,3995
26 – 30		--	,3873	,4653	,4320	,2165
31 – 35			--	,0780	,0447	-,1707
36 – 40				--	-,0333	-,2488
41 – 45					--	-,2154
46+						--

\*  $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao empenhamento organizacional os resultados da análise multivariada da variância devolverem o valor de  $A \text{ de Wilks} = 0,887$ ,  $F(15, 558) = 1,655$ ,  $p = 0,056$ , mostrando que, de forma, global existem diferenças entre as dimensões do empenhamento consoante as diferentes idades.

O teste *post hoc* de Fisher LSD, representado na *Tabela 4.8.*, revela que na dimensão *empenhamento afetivo*, existe uma diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre os indivíduos com idades entre 26 e 30 anos, 31 e 35 anos e os indivíduos com mais de 46 anos, sendo que os últimos têm um maior *empenhamento afetivo*.

O mesmo acontece com o *empenhamento instrumental*, onde os sujeitos com mais de 46 anos têm um maior *empenhamento instrumental* agora com os indivíduos das classes entre os 26 e os 30 anos e 36 a 40 anos.

Os participantes compreendidos entre os 31 a 35 anos têm mais *empenhamento normativo* do que os sujeitos da classe de idade imediatamente a seguir, no entanto os sujeitos entre os 31 a 35 anos tem menor *empenhamento afetivo* do que os sujeitos da classe de idade imediatamente a anterior.

Tabela 4.8. *Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função da idade: testes de comparação múltipla LSD Fisher.*

	Idade					
	<= 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46+
Diferenças entre médias						
Fator 1: Empenhamento Afetivo						
<= 25	--					
26 - 30	-,2742	--				
31 - 35	,2757	,5499*	--			
36 - 40	-,0790	,1952	-,3547	--		
41 - 45	,2337	,5079	-,0420	,3127	--	
46+	,4343	,7085*	,1585	,5132*	,2005	--
Fator 2: Empenhamento Instrumental						
<= 25	--					
26 - 30	-,1874	--				
31 - 35	-,0243	,1631	--			
36 - 40	-,3163	-,1289	-,2920	--		
41 - 45	-,0401	,1473	-,0158	,2762	--	
46+	,2022	,3896*	,2265	,5185*	,2423	--
Fator 3: Empenhamento Normativo						
<= 25	--					
26 - 30	,2326	--				
31 - 35	,1060	,3386	--			
36 - 40	-,3588	-,1262	-,4648*	--		
41 - 45	,1431	,3756	,0370	,5018	--	
46+	,2167	,4493*	,1107	,5755*	,0737	--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.2.3.2 O género tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H3b)

Para testar a influência do género nas diferenças entre as dimensões da espiritualidade e o do empenhamento organizacional, procedeu-se a uma análise multivariada da variância (MANOVA, com procedimento *General Linear Model*), tendo sido previamente assegurada a utilização fidedigna deste teste através da verificação de homogeneidade da matriz de covariâncias. As pontuações médias obtidas das dimensões da espiritualidade e do empenhamento foram tomadas como variáveis dependentes (VD) e como variável independente (VI) o género dos participantes: 1) Feminino ( $n = 117$ ) e 2) Masculino ( $n = 93$ ).

O resultado do teste multivariado para as dimensões da espiritualidade indicou um lambda global (*λ*) de Wilks de 0,993,  $F(5, 204) = 0,301$ ,  $p = 0,912$ . Concluindo, assim, que o género dos participantes não se traduz em diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis dependentes da espiritualidade.

Para as dimensões do empenhamento indicou significação estatística ao assinalar um lambda global (*λ*) de Wilks de 0,972,  $F(3, 206) = 1,990$ ,  $p = 0,117$ .

Consultados os resultados decorrentes dos testes univariados, observaram-se diferenças estatisticamente significativas [ $F(3, 206) = 3,41$ ,  $p = 0,006$ ] entre o género dos respondentes e dimensão correspondente ao *empenhamento instrumental*.

Na *Tabela 4.9*, disponibilizam-se as pontuações médias, os desvios-padrão e os resultados dos testes univariados.

Tabela 4.9. *Diferenças entre as Médias das dimensões do Empenhamento Organizacional e o Género dos Participantes: Testes Univariados.*

Escalas do Empenhamento	Género				F(3, 206)
	Feminino (n = 117)		Masculino (n = 93)		
	M	DP	M	DP	
Empenhamento Afetivo	3,72	,978	3,74	,952	,013
Empenhamento Normativo	2,84	,921	2,96	,948	,759
Empenhamento Instrumental	3,66	,844	3,44	,912	3,41*

\*  $p = 0,06$

Fonte: Elaboração Própria.

As diferenças encontradas ilustram-se graficamente na *Figura 4.3*. Verifica-se que o género feminino apresenta pontuações médias ligeiramente superiores às dos indivíduos do género masculino na dimensão *empenhamento instrumental*. Relativamente às restantes dimensões, verifica-se que o género feminino mostra pontuações menores do que o género masculino, embora estas diferenças não tenham atingido o patamar de significância estatística ( $p < 0,05$ ).



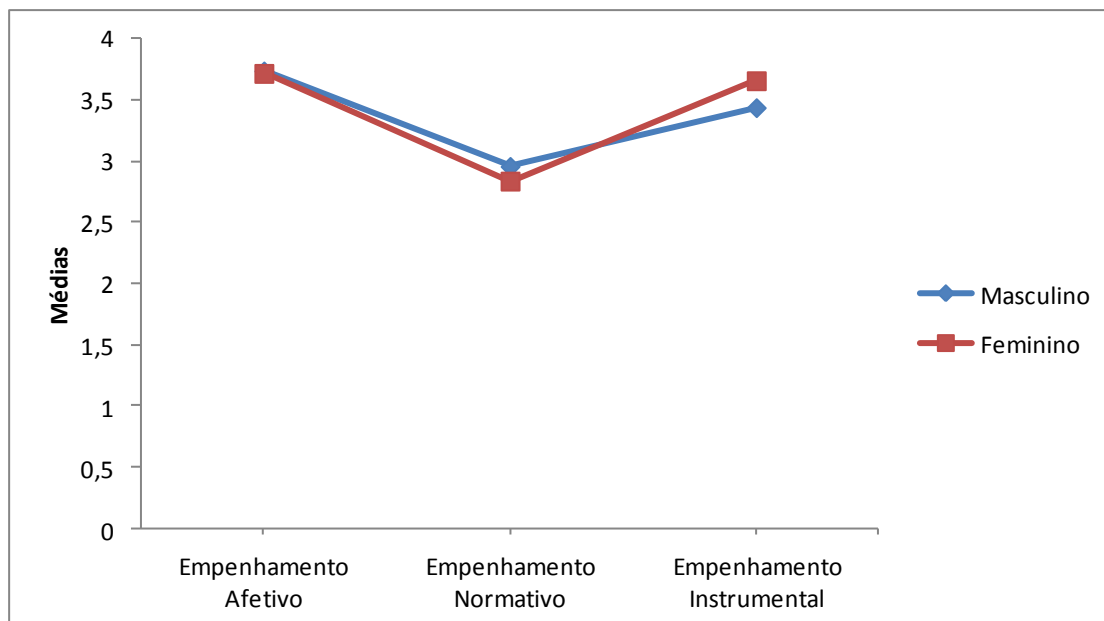


Figura 4.3. Pontuações Médias das três dimensões do empenhamento organizacional e o género dos participantes.

#### 4.2.3.3 A escolaridade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H3c)

Considerando, seguidamente, a variável *escolaridade*, optou-se por recodificar os dados obtidos em quatro categorias: a primeira constituída por participantes com o *Ensino Básico* (sujeitos com formação até ao 9º ano de escolaridade), a segunda por participantes com o *Ensino Secundário* (12º ano concluído), a terceira por participantes com *Formação Superior* (licenciatura, mestrado, pós-graduação e doutoramento).

Começando por averiguar a VD *espiritualidade organizacional*, realizou-se uma análise multivariada da variância (MANOVA), constatando que existem diferenças na espiritualidade organizacional percebida pelos sujeitos em função do seu grau de *escolaridade*, com um  $\Lambda$  de Wilks = 0,927,  $F(10, 406) = 1,560$ ,  $p = 0,116$ .

Na Tabela 4.10., na página seguinte, e apresentam-se as médias e os desvios-padrão por dimensão da espiritualidade organizacional, bem como os resultados dos testes univariados.

Tabela 4.10. Médias e os desvios-padrão das 5 dimensões da espiritualidade organizacional em função da escolaridade: testes univariados.

Espiritualidade Organizacional	Escolaridade						F(10, 406)
	Ensino Básico		Ensino Secundário		Ensino Superior		
	M	DP	M	DP	M	DP	
Sentido de Comunidade na equipa	4,58	,917	4,07	1,18	4,07	1,10	1,443
Alinhamento com os valores da organização	4,81	,647	4,13	1,09	4,03	1,10	3,521*
Sentido de préstimo à comunidade	4,46	,915	4,50	1,22	4,52	1,16	,021
Alegria no Trabalho	4,66	1,27	4,40	1,24	4,46	1,16	,296
Oportunidades para vida Interior	3,23	1,23	3,64	1,39	3,56	1,26	,598

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar na Tabela 4.10, as médias mais altas, em todas as dimensões, à exceção do *sentido de préstimo à comunidade*, encontram-se nos indivíduos com o *ensino básico*. A Figura 4.4. apresenta essas diferenças.

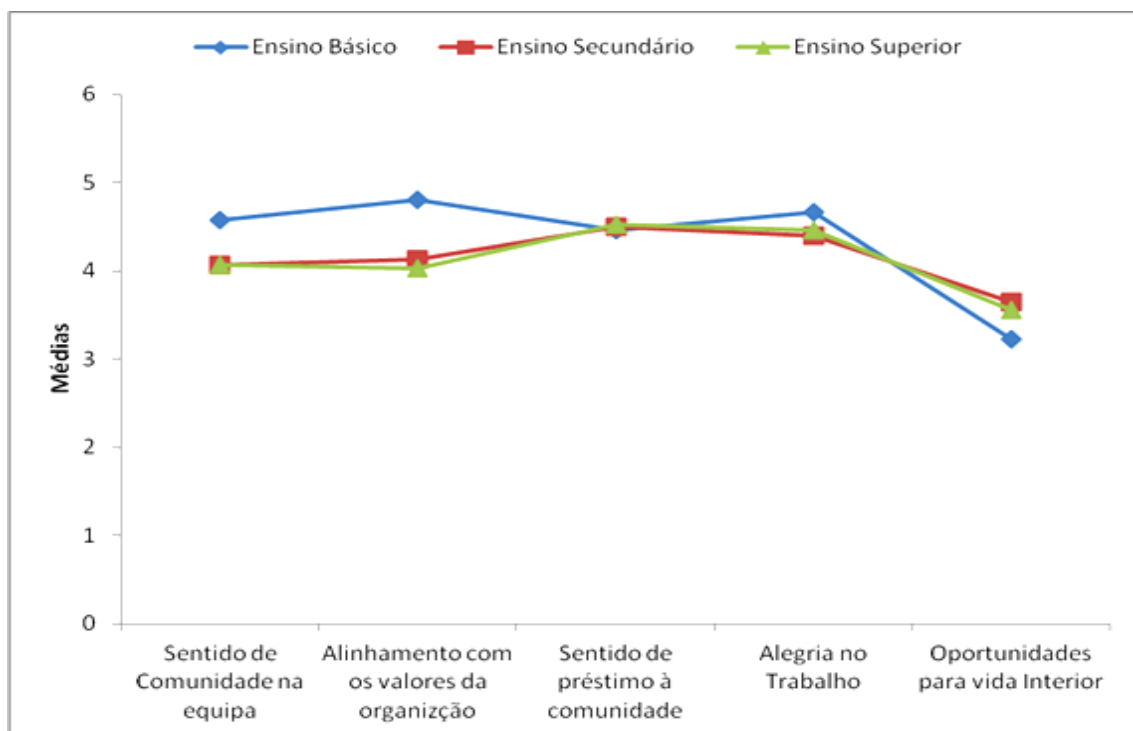


Figura 4.4. Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e as habilitações literárias dos participantes.

A *Figura 4.4.* permite verificar ainda que os sujeitos com menor formação sentem mais prazer no trabalho que realizam (*alegria no trabalho*), experimentam maior sintonia com os valores das organizações (*alinhamento com os valores da organização*) e consideram que há maiores laços de apoio mútuo entre os colaboradores do grupo (*sentido de comunidade na equipa*). Os indivíduos que percecionam como mais útil o trabalho que efetuam (*sentido de préstimo à comunidade*) são aqueles quem têm *formação superior*.

De realçar ainda que a *o sentido de préstimo à comunidade* sobe, de forma constante, com a escolaridade dos indivíduos e que as *sentido de comunidade na equipa* são percecionadas com valores idênticos pelos indivíduos com as habilitações mais altas (*formação superior*) e com as habilitações médias (*ensino secundário*).

Na *Figura 4.4.* verifica-se também que a média mais baixa dos sujeitos com *formação superior* se situa na dimensão *alinhamento com os valores da organização*, enquanto nos sujeitos com o *ensino secundário*, a média mais baixa se refere ao fator *sentido de comunidade na equipa*. Já no que diz respeito aos participantes com menor formação académica (*ensino básico*), as pontuações mais baixas referem-se à dimensão *oportunidades para vida interior*.

Em contrapartida, a média mais alta de quem tem *formação superior* refere-se ao *sentido de préstimo à comunidade*, o mesmo se verificando nos inquiridos com o *ensino secundário*. Os indivíduos com o *ensino básico* pontuam mais alto na dimensão *alinhamento com os valores da organização*.

Como se verificou na *Tabela 4.10.*, os testes univariados revelam que as diferenças de pontuações médias com significado estatístico se encontram na dimensão *alinhamento com os valores da organização*.

Na *Tabela 4.11.*, na página seguinte, apresentam-se os resultados dos testes *post hoc* de Tukey HSD. Os dados apresentados mostram que na dimensão *alinhamento com os valores da organização* observaram-se diferenças estatisticamente significativas entre quem tem *ensino básico* e quem tem *ensino superior*. Ou seja, os indivíduos com *ensino básico* tem um maior *alinhamento com os valores da organização* em comparação com os indivíduos com *ensino superior*.

Tabela 4.11. *Diferenças entre médias do fator alinhamento com os valores da organização em função da escolaridade: testes de comparação múltipla.*

	Escolaridade		
	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
	Diferenças entre médias		
	Fator 2: Alinhamento com os valores da organização		
Ensino Básico	--	,6800	,7800*
Ensino Secundário		--	,1000
Ensino Superior			--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

Tomando, seguidamente, como VI a *escolaridade* e como VD's os fatores constituintes do *empenhamento organizacional*, verifica-se que os resultados apresentam diferenças estatisticamente significativas, obtendo-se um  $\Lambda$  de Wilks de 0,943,  $F(6, 410) = 2,033$ ,  $p = 0,060$ .

Na Tabela 4.12. apresentam-se as médias e os desvios-padrão das três dimensões do *empenhamento organizacional*, bem como os resultados dos testes univariados. Estes mostram-nos que as diferenças com significação estatística se situam na dimensão *empenhamento normativo*.

Tabela 4.12. *Médias e os desvios-padrão das dimensões do empenhamento organizacional em função da escolaridade: testes univariados.*

Empenhamento Organizacional	Escolaridade						$F(6, 410)$
	Ensino Básico ( $n = 15$ )		Ensino Secundário ( $n = 63$ )		Ensino Superior ( $n = 132$ )		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Empenhamento Afetivo	4,12	1,02	3,65	1,03	3,72	,917	1,429
Empenhamento Normativo	3,45	1,01	2,97	,917	2,79	,912	3,751*
Empenhamento Instrumental	3,88	1,14	3,69	,890	3,46	,831	2,541

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A Figura 4.5., na página seguinte, reforça os dados da tabela, na medida em que permite visualizar que, a um menor nível de formação académica, surge associada uma maior pontuação no *empenhamento normativo*.

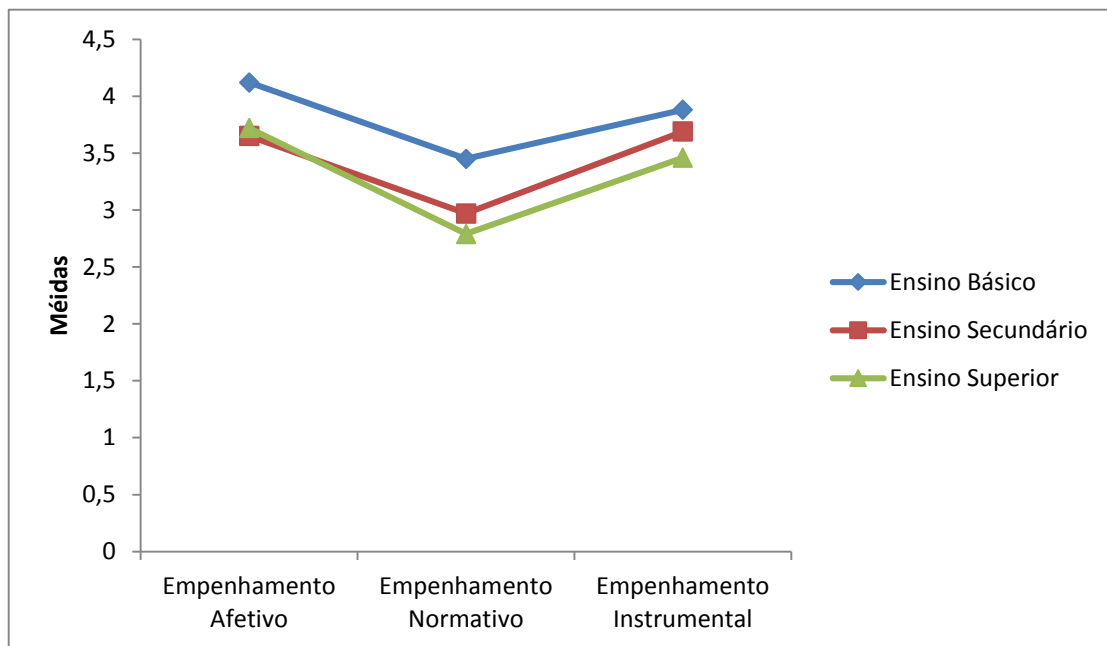


Figura 4.5. Pontuações médias das três dimensões da Empenhamento Organizacional e Escolaridade dos participantes.

Na Figura 4.5. pode também constatar-se que entre os respondentes com formação mais elevada (*ensino superior*), a dimensão do empenhamento organizacional que atinge médias mais elevadas diz respeito ao *empenhamento afetivo*. Nos indivíduos com *ensino secundário* é a percepção de *empenhamento instrumental* que é pontuada com a média mais alta.

Independentemente das habilitações escolares, o *empenhamento normativo* é o que surge como a dimensão com valores menos pontuados. Os resultados dos testes *post hoc* de Tukey HSD esclarecem, sobre a dimensão, onde há diferença com significado estatístico. Os dados são apresentados na Tabela 4.13.

Tabela 4.13. Diferenças entre médias do fator empenhamento normativo em função da escolaridade: testes de comparação múltipla.

	Escolaridade		
	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior
	Diferenças entre médias		
	Fator 2: Empenhamento Normativo		
Ensino Básico	--	,4720	,6547*
Ensino Secundário		--	-,0699
Ensino Superior			--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

Pode-se verificar na *Tabela 4.13.* que no *empenhamento normativo*, existe diferença estatisticamente significativa entre quem tem *ensino superior* e *ensino básico*, confirmando o que está apresentado na Tabela anterior, sendo que se denota um maior *empenhamento normativo* nos indivíduos com ensino mais baixo (*ensino básico*).

Assim, e em resumo, os resultados encontrados indicam que a **hipótese 3 recebe suporte empírico.**

#### **4.2.4 As variáveis profissionais (setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento, função desempenhada) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4)**

Na presente secção dedica-se a atenção à análise da influência das variáveis profissionais dos inquiridos nos dois constructos analisados neste estudo. Assim:

H4: As variáveis profissionais (setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento, função desempenhada) têm influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

H4a: O setor de atividade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4b: A dimensão da organização tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4c: A antiguidade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4d: O vínculo laboral tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4e: O vencimento tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional;

H4f: A função desempenhada tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional.

#### **4.2.4.1 O setor de atividade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4a)**

Relativamente ao *setor de atividade*, este foi reagrupado consoante as respostas dos inquiridos, resultando num total de 8 grupos: Construção, Alojamento/Restauração, Comercial/Vendas/Retalho, Administração (Recursos Humanos, Financeira, Marketing), Indústria/Produção, Tecnologias/Formação e Outro Setor.

Analisando a variável *espiritualidade organizacional* através do procedimento *General Linear Model*, obteve-se um *Lambda de Wilks* de 0,912,  $F(30, 798) = 0,618$ ,  $p = 0,947$ , mostrando que não existem diferenças nas dimensões da espiritualidade organizacional em função do *setor de atividade*.

Em relação ao *empenhamento organizacional*, com o mesmo procedimento anterior obteve-se um *Lambda de Wilks* de 0,946,  $F(18, 567) = 0,631$ ,  $p = 0,877$ , o que leva a concluir que, o empenhamento organizacional não se altera de forma significativa em função do setor de atividade.

Ainda com o intuito de encontrar diferenças estatísticas significantes para ambas as variáveis dependentes foi realizado o teste *post hoc* de Turkey no entanto nenhum dos resultados apresentados apresentava um resultado com um ( $p < 0,05$ ), confirmando o resultado da MANOVA.

#### **4.2.4.2 A dimensão da organização tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4b)**

Tomando, de seguida, a *dimensão das organizações* como variável independente, vai-se analisar o seu impacto nas variáveis dependentes *espiritualidade organizacional* e posteriormente no *empenhamento organizacional*.

Quanto à dimensão das organizações esta foi agrupada em quatro classes: micro empresas (com um grupo de trabalhadores até 9 colaboradores), pequenas empresas (entre 10 e 49 colaboradores), médias empresas (com mais de 50 e menos de 250 colaboradores) e grandes empresas (com mais de 250 colaboradores).

A realização da regressão multivariada (MANOVA), tomando como variável independente a *dimensão da organização* e como variáveis dependentes os cinco fatores

de *espiritualidade organizacional* devolveu um *A de Wilks* de 0,860,  $F(15, 558,034) = 2,082$ ,  $p = 0,010$ , que permite aferir da influência entre as variáveis.

Na *Tabela 4.14*, são apresentados os valores das médias e dos desvios-padrão das diferentes dimensões da *espiritualidade* em função número de colaboradores, assim como os resultados dos testes univariados. É possível identificar que é entre os trabalhadores das *micro empresas* que se encontram avaliações mais elevadas das características espirituais das organizações. É apenas no fator *alegria no trabalho* que tal não se verifica, sendo os colaboradores das *pequenas empresas* que mais sentem *alegria no trabalho*. Os valores dos testes univariados levam a concluir que as diferenças estatisticamente significativas se encontram apenas em três fatores: *sentido de préstimo à comunidade*, *sentido de comunidade na equipa* e *alinhamento com os valores da organização*.

Tabela 4.14 Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função da dimensão das organizações: teste univariados.

	Micro Empresas (n = 62)		Pequenas Empresas (n = 57)		Médias Empresas (n = 47)		Grandes Empresas (n = 44)		F (15, 558,034)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Espiritualidade Organizacional									
Sentido de Comunidade na equipa	4,451	1,069	4,101	1,092	3,936	1,050	3,845	1,210	3,218*
Alinhamento com os valores da organização	4,454	,992	4,147	1,144	3,893	1,015	3,850	1,142	3,653*
Sentido de préstimo à comunidade	4,688	1,171	4,549	1,125	4,340	1,312	4,424	1,017	,918
Alegria no Trabalho	4,516	1,273	4,552	1,194	4,276	1,082	4,477	1,185	,533
Oportunidades para vida interior	3,983	1,372	3,280	1,329	3,712	1,245	3,181	1,029	4,767*

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A *Figura 4.6*, permite visualizar a distribuição das pontuações médias dos cinco fatores da *espiritualidade*, em função da *dimensão da organização*, onde é possível confirmar que, globalmente, é nas *micro empresas* que se encontra uma avaliação mais positiva da espiritualidade organizacional e que é nas *grandes empresas* que os resultados são mais baixos.



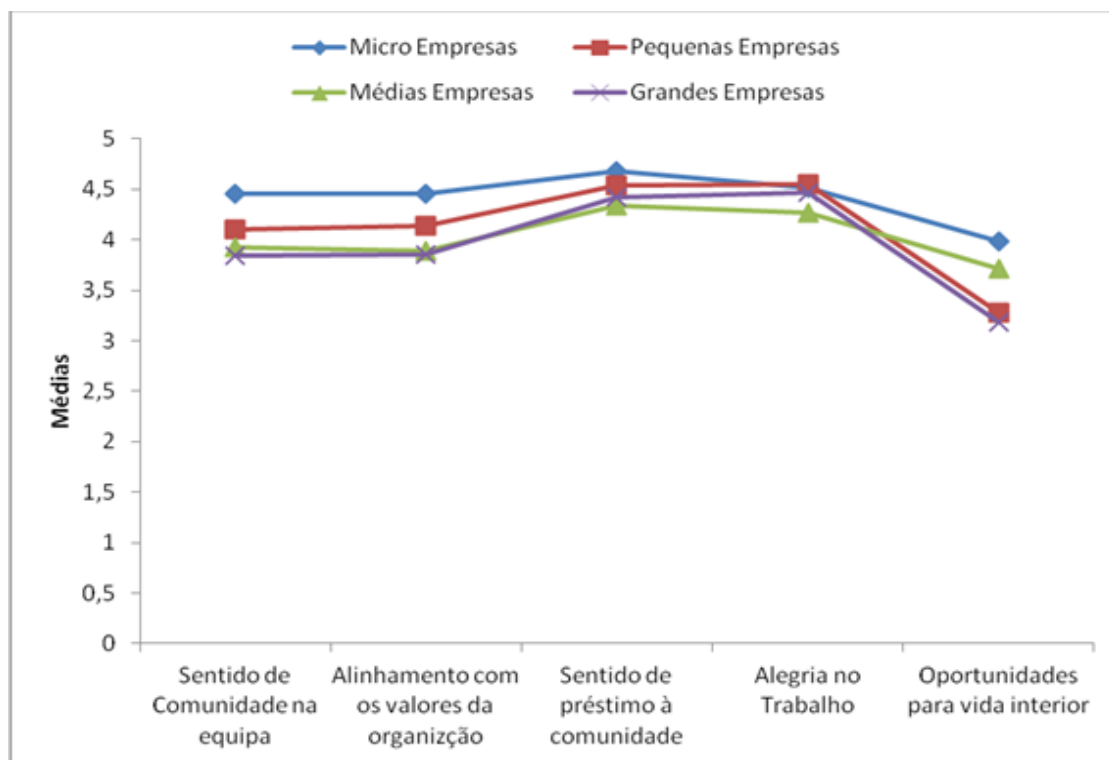


Figura 4.6. Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e a Dimensão da Organização.

Atendendo aos dados, pode-se verificar na *Figura 4.6.* que o espírito de equipa e de apoio entre os colaboradores (*sentido de comunidade na equipa*) é percecionado com pontuações médias mais altas nas empresas com dimensão até 9 trabalhadores (*micro empresas*) seguido das *pequenas empresas*.

A congruência entre os valores individuais e organizacionais (*alinhamento com os valores da organização*), a apreciação sobre a utilidade do trabalho para a comunidade envolvente (*sentido de préstimo à comunidade*) e a perceção do respeito, por parte da empresa, em relação aos valores pessoais (*oportunidades para a vida interior*), atingem valores mais elevados nas *micro empresas*.

A *alegria no trabalho* é o único fator onde as *micro empresas* não têm a pontuação mais elevada, ficando esta para as *pequenas empresas*.

No sentido de identificar, em cada fator, onde residem as diferenças com valor estatístico, procedeu-se à realização dos testes de comparação múltipla de Turkey HSD, cujos resultados se apresentam na *Tabela 4.15.*

Tabela 4.15. *Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da dimensão da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.*

Idade				
	Micro Empresas (n = 62)	Pequenas Empresas (n = 57)	Médias Empresas (n = 47)	Grandes Empresas (n = 44)
Diferenças entre médias				
Fator 1: Sentido de comunidade na equipa				
Micro Empresas	--	,3499	,5154*	,6062*
Pequenas Empresas		--	,1656	,2563
Médias Empresas			--	,0907
Grandes Empresas				--
Fator 2: Alinhamento com os valores da organização				
Micro Empresas	--	,3075	,5612*	,6048*
Pequenas Empresas		--	,2538	,2974
Médias Empresas			--	,0436
Grandes Empresas				--
Fator 5: Oportunidades para vida interior				
Micro Empresas	--	,7032*	,2711	,8021*
Pequenas Empresas		--	-,4321	,0989
Médias Empresas			--	,5309
Grandes Empresas				--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

As diferenças na dimensão *sentido de préstimo à comunidade* são significativas nos indivíduos que trabalham em *micro empresas* apresentando resultados mais altos do que os que trabalham em *médias* e em *grandes empresas*, o mesmo acontece no fator *alinhamento com os valores da organização*.

Na dimensão *oportunidades para vida interior* há diferenças significativas entre as *micro*, *pequenas* e *grandes empresas*, registando as duas últimas pontuações mais baixas. De referir que a *dimensão das organizações* não interfere nos restantes fatores constituintes da espiritualidade organizacional: *sentido de préstimo à comunidade e alegria no trabalho*.

Para finalizar esta subsecção, foi-se avaliar o efeito da *dimensão da organização* no *empenhamento organizacional* dos inquiridos deste estudo, através da análise multivariada da variância, constatando o efeito da variável independente, *dimensão da organização* e como variável dependente os *fatores do empenhamento*, *A de Wilks* de 0,904,  $F(9, 496,633) = 2,343$ ,  $p = 0,012$ .

Na Tabela 4.16. podem observar-se as médias e os desvios-padrão dos fatores do empenhamento organizacional, em função da dimensão das organizações, bem como os valores *F*, respeitantes aos testes univariados.

Tabela 4.16. Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função da dimensão das organizações: teste univariados.

	Micro Empresas (n = 62)		Pequenas Empresas (n = 57)		Médias Empresas (n = 47)		Grandes Empresas (n = 44)		<i>F</i> (9, 496)
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Empenhamento Organizacional									
Empenhamento Afetivo	3,87	1,00	3,79	8,33	3,58	1,01	3,61	,950	1,158
Empenhamento Normativo	3,17	,905	3,02	,968	2,55	,849	2,70	,879	,456
Empenhamento Instrumental	3,46	,980	3,58	,916	3,58	,743	3,65	,833	5,248*

\* *p* = 0,002

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados dos testes univariados indicam diferenças estatisticamente significativas nos valores referentes ao *empenhamento normativo*.

A Figura 4.7. ilustra que é nas microempresas que os dois primeiros fatores constituintes do empenhamento organizacional atingem valores mais elevados.

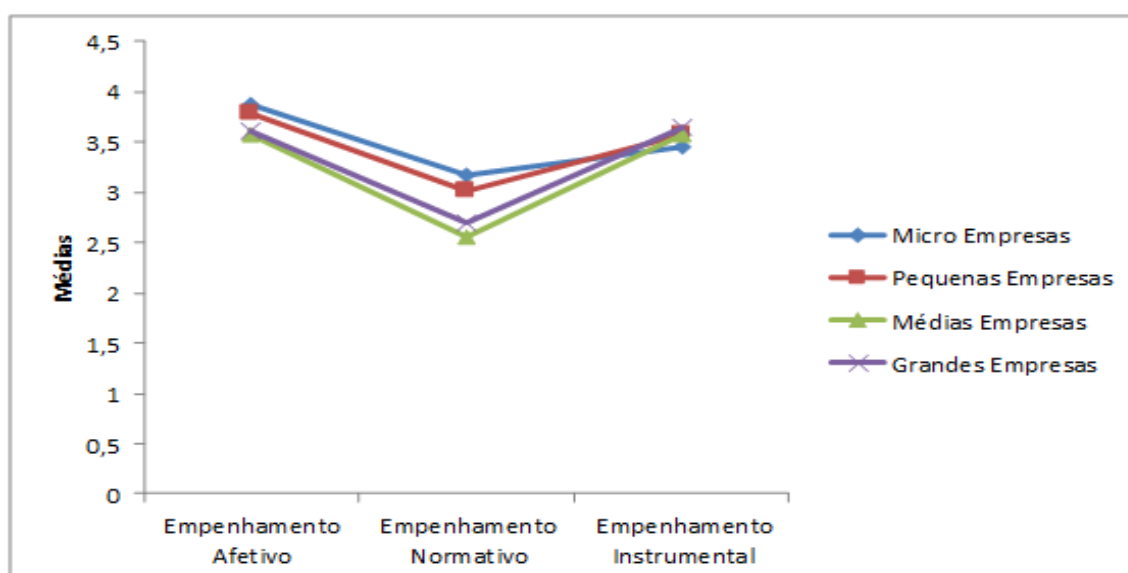


Figura 4.7. Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e a Dimensão da Organização.

A *Figura 4.7.* clarifica que as *micro empresas* que contam com um efetivo não superior a 9 trabalhadores, apresentam valores mais altos de *empenhamento afetivo e normativo* do que as *pequenas, médias e grandes empresas*. Independentemente da dimensão da organização, o fator *empenhamento normativo* é menos pontuado em todos os fatores do *empenhamento organizacional*. Pode-se também constatar que a percepção do *empenhamento instrumental* atinge valores mais elevados em sujeitos que colaboram com *grandes empresas*.

Através do teste de Tukey HSD, detetou-se, em cada fator, onde se situam as diferenças com significação estatística, como se pode verificar na *Tabela 4.17*. No caso da *dimensão das organizações* em comparação com o *empenhamento organizacional* existe significância estatística apenas no *empenhamento normativo*, tal como mostra a *Tabela anterior*.

*Tabela 4.17. Diferenças entre médias de um fator do empenhamento em função da dimensão da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.*

	Dimensão da organização			
	Micro Empresas (n = 62)	Pequenas Empresas (n = 57)	Médias Empresas (n = 47)	Grandes Empresas (n = 44)
	Diferenças entre médias			
	Fator 2: Empenhamento Normativo			
Micro Empresas	--	,1583	,6251*	,4719*
Pequenas Empresas		--	,4668*	,3136
Médias Empresas			--	-,1532
Grandes Empresas				--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A *Tabela 4.17.* mostra que no *empenhamento normativo*, há diferenças nas médias dos indivíduos que trabalham em *grandes e médias empresas*, em relação as *micro empresas*. Os trabalhadores das *micro empresas* apresentam maiores níveis de *empenhamento normativo*. Os colaboradores das *pequenas empresas* também têm um maior nível de *empenhamento normativo* em comparação com os trabalhadores das *médias empresas*.

#### 4.2.4.3 A antiguidade tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4c)

Com a pretensão de se averiguar uma possível relação entre os anos de trabalho na empresa (*antiguidade*) e os dois constructos em estudo, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson. Importa recordar que as respostas dos participantes quanto à *antiguidade* na organização oscilaram entre um mínimo de 1 ano e um máximo de 40 anos de serviço.

Tabela 4.18. Coeficientes de correlação de Pearson entre antiguidade na organização e as dimensões do empenhamento organizacional.

	Dimensões do Empenhamento Organizacional		
	Empenhamento Afetivo	Empenhamento Normativo	Empenhamento Instrumental
Antiguidade	,177*	,142**	,063

\*  $p = 0,01$  \*\*  $p = 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

Pela análise da *Tabela 4.18*, verificou-se que a *antiguidade* apresenta uma correlação com significado estatístico em duas dimensões do empenhamento organizacional (*Empenhamento Afetivo* e *Empenhamento Normativo*).

De realçar que as correlações entre a *antiguidade* e o *Empenhamento Afetivo* e entre a *antiguidade* e o *Empenhamento Normativo* são positivas, pelo que se conclui que ao longo dos anos de permanência na mesma organização existe alguma tendência de aumento do empenhamento *afetivo* e *normativo*.

No que diz respeito à *Espiritualidade Organizacional*, os dados revelam que não há correlação com os anos de trabalho na organização, obtendo-se para a escala global um valor de  $r = 0,030$ ,  $p = 0,661$ .

#### 4.2.4.4 O vínculo laboral tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4d)

Para se analisar a variável *vínculo laboral*, procedeu-se a um agrupamento dos dados em duas categorias, dividindo a amostra em trabalhadores *efetivos* e trabalhadores *não efetivos*.

Relativamente à *espiritualidade organizacional*, para a determinação da diferença de médias entre os dois grupos de participantes, procedeu-se à análise multivariada da variância onde se constata o efeito da variável independente (*vínculo laboral*), nos fatores da *espiritualidade organizacional*,  $\Lambda$  de Wilks de 0,973,  $F(5, 204) = 1,143$ ,  $p = 0,339$ . Verifica-se, assim, que não há diferenças entre os trabalhadores *efetivos* e os *não efetivos*, em relação a esta variável. No intuito de identificar alguma diferença ténue entre as duas variáveis foi elaborada a *Tabela 4.19*. com as médias e os desvios-padrão dos fatores da espiritualidade organizacional em função do *vínculo laboral*, bem como os valores  $F$ , respeitantes aos testes univariados.

Tabela 4.19. Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função do vínculo laboral das organizações: teste univariados.

	Efetivo (n = 130)		Não efetivo (n = 80)		F(5, 204)
	M	DP	M	DP	
Espiritualidade Organizacional					
Sentido de Comunidade na equipa	4,023	1,117	4,262	1,114	2,277
Alinhamento com os valores da organização	4,029	1,096	4,265	1,078	2,319
Sentido de préstimo à comunidade	4,412	1,212	4,687	1,058	2,719
Alegria no Trabalho	4,315	1,194	4,706	1,146	5,446*
Oportunidades para vida interior	3,511	1,253	3,650	1,378	,560

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

Na *Tabela 4.19*. é possível identificar que os trabalhadores *não efetivos* têm as avaliações mais elevadas das características espirituais das organizações. Os valores dos testes univariados levam a concluir que as diferenças estatisticamente significativas se encontram apenas no fator *alegria no trabalho*.

Já no que ao *empenhamento organizacional* diz respeito, a realização da análise multivariada da variância constata o efeito da variável independente (*vínculo laboral*), nos fatores do *empenhamento organizacional*,  $\Lambda$  de Wilks de 0,962,  $F(3, 206) = 2,686$ ,  $p < 0,05$ .

Na *Tabela 4.20*. podem observar-se as médias e os desvios-padrão dos fatores do *empenhamento organizacional* em função do *vínculo laboral*, bem como os valores  $F$ , respeitantes aos testes univariados. Como se pode constatar os participantes com *vínculo não efetivo* apresentam pontuações médias superiores aos trabalhadores com *vínculo efetivo* nas duas primeiras dimensões, mas os colaboradores *efetivos* têm

maior *empenhamento instrumental*, onde se registam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 4.20. *Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função do vínculo laboral: teste univariados.*

	Efetivo (n = 130)		Não efetivo (n = 80)		F(3, 206)
	M	DP	M	DP	
Empenhamento Organizacional					
Empenhamento Afetivo	3,717	,957	3,758	,982	,086
Empenhamento Normativo	2,785	,928	3,080	,917	,171
Empenhamento Instrumental	3,585	,876	3,533	,891	5,045*

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.2.4.5 O vencimento tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4e)

Analisa-se agora a influência do vencimento mensal dos participantes na espiritualidade organizacional. Verificados os pressupostos à utilização fidedigna da MANOVA, realizou-se este teste tomando como VDs as pontuações médias obtidas nas cinco dimensões da espiritualidade organizacional e como VI o vencimento mensal dos participantes, operacionalizado em seis níveis: Até 499€, de 500€ a 699€, de 700€ a 899€, de 900€ a 1.099€ e superior ou igual a 1.100€.

O teste multivariado do *A de Wilks* de 0,841,  $F(20, 667,591) = 1,787$ ,  $p = 0,019$ , devolveu um resultado dotado de significação estatística, indicando, na generalidade, a existência de diferenças entre o *vencimento mensal* dos participantes e as dimensões da *espiritualidade organizacional*.

Na *Tabela 4.21*, disponibilizam-se as pontuações médias e os desvios-padrão, assim como os resultados decorrentes dos testes univariados.

Como se pode verificar, as médias mais altas dos dois primeiros fatores da *espiritualidade* são dos indivíduos com os vencimentos mais elevados.

As médias de maior valor para o *sentido de préstimo à comunidade e alegria no trabalho* pertencem aos participantes que auferem um ordenado entre 900€ e os 1.099€.

A média mais elevada do último fator da espiritualidade oportunidades para vida interior são dos participantes com ordenado até 499€.

Tabela 4.21. Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função do vencimento: teste univariados.

Espiritualidade Organizacional	<= 499€ (n = 27)		500€ a 699€ (n = 51)		700€ a 899€ (n = 47)		900€ a 1.099€ (n = 27)		>= 1.100€ (n = 58)		F(20, 667,591)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Sentido de Comunidade na equipa	3,666	1,419	4,007	1,003	4,225	1,027	4,237	1,185	4,269	1,210	1,689
Alinhamento com os valores da organização	4,096	1,210	4,066	,969	3,906	1,240	4,266	1,089	4,279	1,012	,911
Sentido de préstimo à comunidade	4,456	1,301	4,379	1,164	4,276	1,295	4,913	,889	4,678	1,052	,132
Alegria no Trabalho	4,555	1,482	4,235	1,209	4,266	1,210	4,851	,917	4,603	1,075	,134
Oportunidades para vida interior	3,833	1,344	3,676	1,190	3,574	1,425	3,500	1,454	3,362	1,202	,561

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A Figura 4.8. apresenta com mais clareza a distribuição das pontuações médias dos fatores da *espiritualidade organizacional*, em função do *vencimento* dos inquiridos.

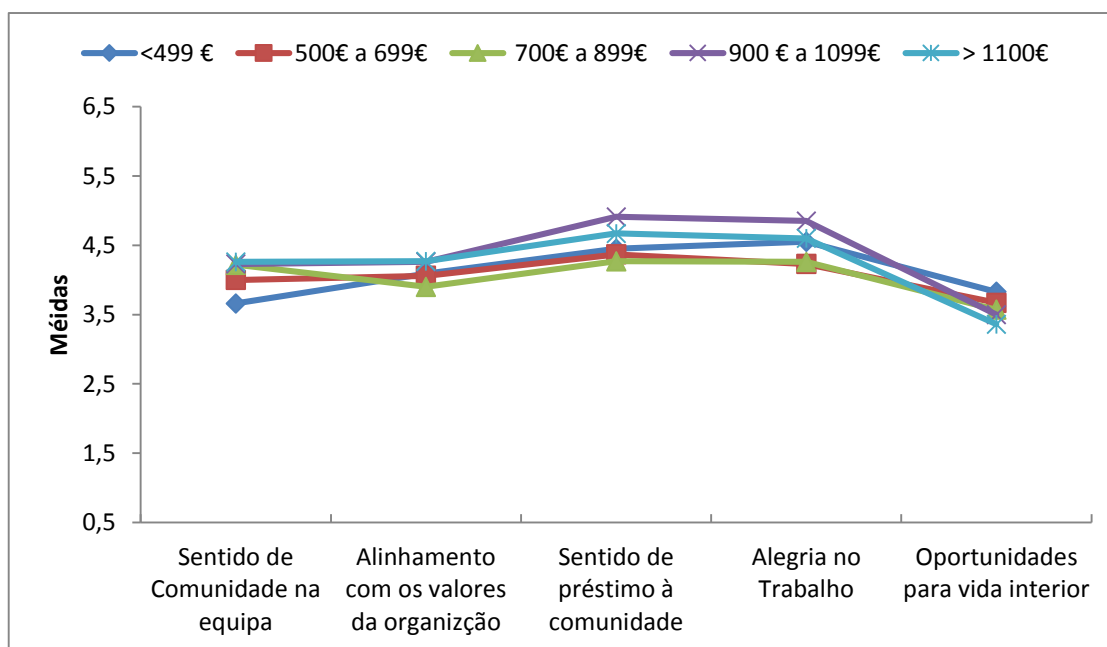


Figura 4.8. Pontuações médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e o Vencimento dos Participantes.



Na Tabela 4.22. apresentam-se os resultados dos testes *post hoc* de Fisher que mostram que o fator *sentido de comunidade na equipa* é maior para os participantes que auferem salários entre os 700€ e os 899€ do que para os trabalhadores com salários mais baixos.

No *sentido de préstimo à comunidade* os participantes com remunerações entre os 900€ e os 1.099€ consideram que o seu trabalho é mais útil para a sociedade, do que os trabalhadores que recebem entre 700€ e 899€.

Por último os colaboradores que recebem ente os 900€ e 1.099€ têm mais *alegria no trabalho* do que os trabalhadores das duas classes salariais dos 500 € até aos 899€.

Tabela 4.22. *Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função do vencimento: testes de comparação múltipla HSD Fisher.*

	Idade				
	<= 499€ (n = 27)	500€ a 699€ (n = 51)	700€ a 899€ (n = 47)	900€ a 1.099€ (n = 27)	>= 1.100€ (n = 58)
Diferenças entre médias					
Fator 1: Sentido de comunidade na equipa					
<= 499€	--				
500€ a 699€	,3412	--			
700€ a 899€	,5589*	,2177	--		
900€ a 1.099€	,5704	,2292	,0115	--	
>= 1.100€	,6023*	,2611	,0434	,0319	--
Fator 3: Sentido de préstimo à comunidade					
<= 499€	--				
500€ a 699€	,1025	--			
700€ a 899€	-,1802	-,1025	--		
900€ a 1.099€	,4568	,5345	,6370*	--	
>= 1.100€	,2214	,2991	,4016	-,2354	--
Fator 4: Alegria no Trabalho					
<= 499€	--				
500€ a 699€	-,3203	--			
700€ a 899€	-,2896	,0307	--		
900€ a 1.099€	,2963	,6166*	,5859*	--	
>= 1.100€	,0479	,3682	,3375	-,2484	--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

Para terminar a análise em torno do *vencimento*, através da MANOVA, concluiu-se que existem diferenças nas dimensões do *empenhamento organizacional* dos indivíduos em função da remuneração, na medida em que o valor obtido foi de  $A$  de Wilks = 0,885,  $F(12, 537,379) = 2,112$ ,  $p = 0,014$ .

Na *Tabela 4.23*, podem observar-se as médias e os desvios-padrão dos fatores do empenhamento organizacional, em função do vencimento dos colaboradores. Também se apresentam os valores *F* dos testes univariados. Pode-se verificar que existe diferença com significado estatístico entre as médias do fator *empenhamento afetivo*.

Tabela 4.23. Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função do vencimento: teste univariados.

	<= 499€ (n = 27)		500€ a 699€ (n = 51)		700€ a 899€ (n = 47)		900€ a 1.099€ (n = 27)		>= 1.100€ (n = 58)		F(12, 537,379)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Organizacional											
Empenhamento Afetivo	3,425	,142	3,555	,966	3,578	1,002	4,160	,830	3,959	,784	3,727*
Empenhamento Normativo	2,783	,877	2,806	,825	2,975	1,074	3,142	,945	2,855	,925	1,126
Empenhamento Instrumental	3,761	,998	3,677	,836	3,586	,895	3,476	,835	3,401	,863	,794

\*  $p = 0,006$

Fonte: Elaboração Própria.

A *Figura 4.9*, permite visualizar com clareza a distribuição das pontuações médias dos três fatores do empenhamento organizacional, em função do *vencimento mensal* dos trabalhadores.

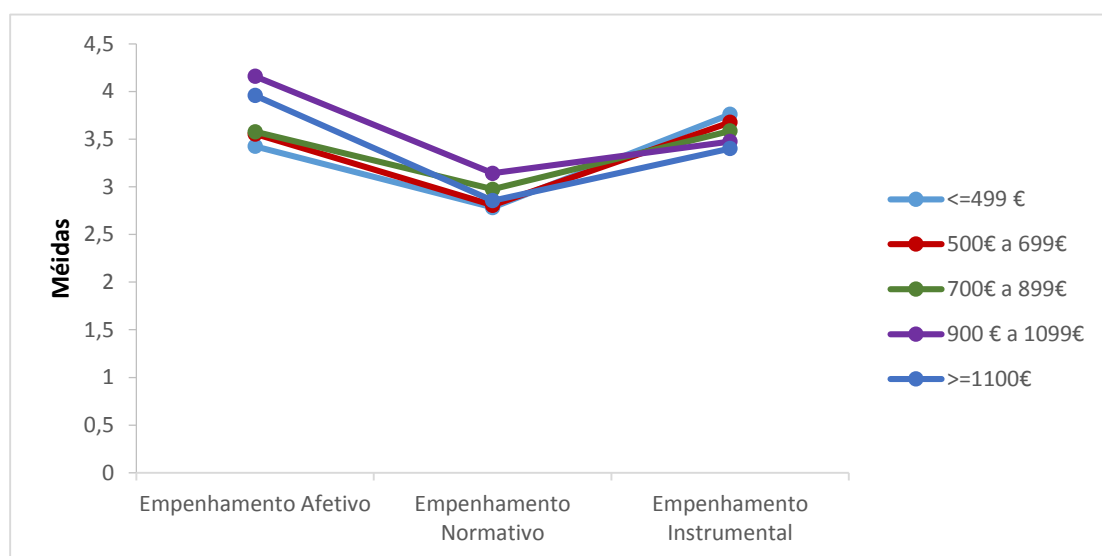


Figura 4.9. Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e o Vencimento dos Participantes.

Os valores mais baixos das médias em conjunto, independentemente do valor salarial, encontram-se todas no fator *empenhamento normativo*. Os indivíduos que recebem salários entre os 900€ e os 1.099€ são os que tem a média mais alta no *empenhamento afetivo e normativo* sendo que do último fator a média mais alta pertence aos sujeitos que menos recebem mensalmente.

Com o teste *post-hoc* de Fisher LSD, cujos resultados são apresentados na *Tabela 4.24.*, foi possível detetar entre que classes de *vencimentos* as diferenças encontradas são estatisticamente significativas. Os dados revelam com clareza que os indivíduos que auferem os salários mais altos, ou seja, de 900€ a 1.099€ e superior ou igual a 1.100€, têm maior *empenhamento afetivo* que os restantes participantes deste estudo com salários inferiores.

Tabela 4.24. *Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função do vencimento: testes de comparação múltipla LSD Fisher.*

	Idade				
	<= 499€ (n = 27)	500€ a 699€ (n = 51)	700€ a 899€ (n = 47)	900€ a 1.099€ (n = 27)	>= 1.100€ (n = 58)
Diferenças entre médias					
Fator 1: Empenhamento Afetivo					
<= 499€	--				
500€ a 699€	,1296	--			
700€ a 899€	,1521	,0225	--		
900€ a 1099€	,7346*	,6049*	,5825*	--	
>= 1.100€	,5338**	,4042*	,3818*	-,2007	--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

#### 4.2.4.6 A função desempenhada tem influência na espiritualidade e no empenhamento organizacional: (H4f)

Para finalizar esta secção, ir-se-á analisar o impacto da *função desempenhada*, como variável independente, nas variáveis dependentes *espiritualidade organizacional* e posteriormente no *empenhamento organizacional*.

A *função desempenhada* está agrupada em oito classes: Responsável de Departamento, Contabilista/Financeira, Outra Função, Operador(a) fabril/parque/manutenção, Administrativo, Director(a), Técnico Comercial, e Gestor(a).

A realização da regressão multivariada (MANOVA), tomando como variável independente a *função desempenhada* e como variáveis dependentes os cinco fatores de

*espiritualidade organizacional* devolveu um  $\Lambda$  de Wilks de 0,743,  $F(35, 835,341) = 1,744$ ,  $p = 0,005$ , que permite aferir da influência entre as variáveis.

Na *Tabela 4.25.* são apresentados os valores das médias e dos desvios-padrão das diferentes dimensões da *espiritualidade* tendo em conta a *função desempenhada*, assim como os resultados dos testes univariados. É possível identificar que é entre os *Directores* que se encontram avaliações mais elevadas das características espirituais das organizações, com exceção da dimensão *oportunidades para vida interior* onde os *Contabilistas/Financeiros* tem o valor maior. Os valores dos testes univariados levam-nos a concluir que as diferenças estatisticamente significativas se encontram apenas em dois fatores: o *sentido de préstimo à comunidade* e *oportunidades para vida interior*.

Tabela 4.25 Médias e os desvios-padrão das cinco dimensões da espiritualidade em função da função desempenhada: teste univariados

	Resp. Dep. (n = 25)		Contabilista (n = 10)		Outra Função (n = 21)		Operador (n = 16)		Admin. (n = 49)		Director (n = 13)		Técnico C. (n = 35)		Gestor (n = 41)		F(35, 835,341)	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Espiritualidade Organizacional																		
Sentido de Comunidade na equipa	4,28	,718	3,66	1,24	3,72	1,33	3,8	1,29	4,02	1,29	4,6	,752	4,25	,888	4,27	1,09	1,471	
Alinhamento com os valores da organização	4,12	,996	3,96	1,13	3,65	1,12	4,07	1,30	4,05	1,27	4,69	,646	4,08	1	4,33	,926	1,358	
Sentido de préstimo à comunidade	4,88	,744	4,66	1,31	4,41	1,44	3,75	1,17	4,44	1,20	5,15	,702	4,54	1,05	4,47	1,20	2,058*	
Alegria no Trabalho	4,40	1,19	4,60	1,10	4,66	1,00	4,37	1,56	4,35	1,30	4,88	,681	4,38	1,13	4,46	1,20	,431	
Oportunidades para vida interior	3,42	1,11	4,45	1,40	3,47	1,36	3,28	1,40	3,47	1,42	3,80	1,36	3,14	1,19	3,97	1,08	2,107*	

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A *Figura 4.10.*, na página seguinte, permite visualizar a distribuição das pontuações médias dos cinco fatores da *espiritualidade*, em relação à *função desempenhada* na organização, onde é possível confirmar que, globalmente, os *Diretores* têm uma avaliação mais positiva da *espiritualidade organizacional*. Atendendo aos dados, pode-se ainda verificar que o espírito de equipa e de apoio entre os colaboradores (*sentido de comunidade na equipa*) é percecionado com pontuações médias mais altas pelos *Diretores*, seguido dos *Administrativos* e *Gestores*.

A congruência entre os valores individuais e organizacionais (*alinhamento com os valores da organização*) é claramente mais percecionada pelos *Diretores*, enquanto a apreciação sobre a utilidade do trabalho para a comunidade envolvente (*sentido de*

*préstimo à comunidade*) e *alegria no trabalho* atinge valores mais altos igualmente pelos *Diretores*. A percepção do respeito, por parte da empresa, em relação aos valores pessoais (*oportunidades para a vida interior*), atingem também valores mais elevados na área *Contabilista/Financeira*.

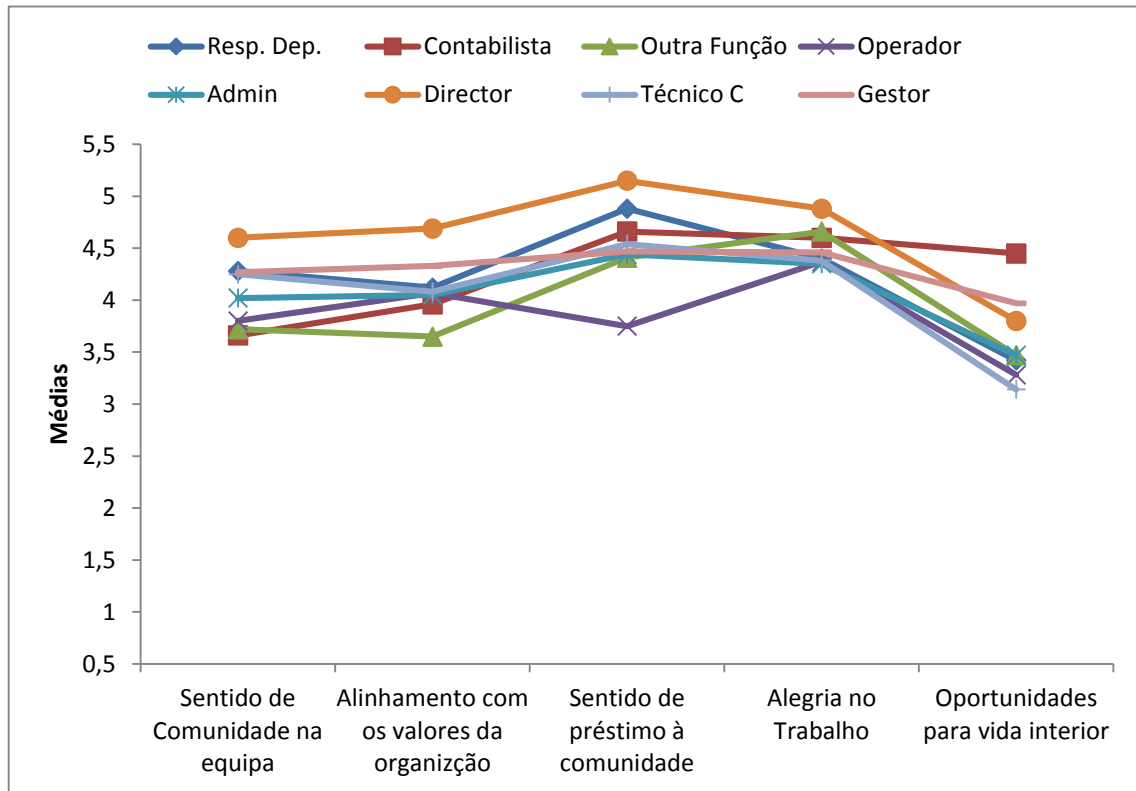


Figura 4.10. Pontuações Médias das cinco dimensões da Espiritualidade Organizacional e a Função Desempenhada.

Os resultados do teste de Turkey HSD revelam que existem diversas diferenças significativas ( $p < 0,05$ ), sendo apresentadas na Tabela 4.26., na página seguinte.

As diferenças na dimensão *sentido de préstimo à comunidade* são significativas nos indivíduos desempenham funções de *Responsável de Departamento*, apresentando resultados mais altos do que os que os *Operadores*, que também têm um menor *sentido de préstimo á comunidade* quando comparados com os indivíduos que desempenham a função de *Director*.

Tabela 4.26. *Diferenças entre médias dos fatores da espiritualidade em função da função desempenhada: testes de comparação múltipla HSD Turkey.*

	Resp. Dep. (n = 25)	Contabilista (n = 10)	Outra Função (n = 21)	Operador (n = 16)	Admin. (n = 49)	Director (n = 13)	Técnico C. (n = 35)	Gestor (n = 41)
Diferenças entre médias								
Fator 3: Sentido de préstimo à comunidade								
Resp. Dep.	--	,2133	,4673	1,1300*	,4378	-,2738	,3371	,4003
Contabilista		--	,2540	,9167	,2245	-,4872	,1238	,1870
Outra Função			--	,6627	-,0295	-,7411	-,1302	-,0670
Operador				--	-,6922*	-1,4038*	-,7929	-,7297
Admin.					--	-,7117*	-,1007	-,0375
Director						--	,6110	,6742
Técnico C.							--	,0632
Gestor								--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

De referir que a *função desempenhada* de acordo com o teste de Turkey HSD não interfere nos restantes fatores constituintes da *espiritualidade organizacional: sentido de comunidade em equipa, alinhamento com os valores da organização, alegria no trabalho e oportunidades para vida interior.*

Para finalizar esta subsecção, foi-se avaliar o efeito da *função desempenhada* no *empenhamento organizacional* dos inquiridos, através da análise multivariada da variância, tendo como variável independente, a *função desempenhada* e como variável dependente, os fatores do *empenhamento*,  $\Lambda$  de Wilks de 0,825,  $F(21, 574,842) = 1,8993$ ,  $p = 0,010$ .

Na *Tabela 4.27.*, na página seguinte, podem observar-se as médias e os desvios-padrão dos fatores do *empenhamento organizacional* para cada *função desempenhada*, bem como os valores  $F$ , respeitantes aos testes univariados.

Os resultados dos testes univariados indicam diferenças estatisticamente significativas nos valores referentes ao *empenhamento afetivo e normativo.*

Tabela 4.27. Médias e os desvios-padrão das três dimensões do empenhamento em função da função desempenhada: teste univariados.

	Resp. Dep. (n = 25)		Contabilista (n = 10)		Outra Função (n = 21)		Operador (n = 16)		Admin. (n = 49)		Director (n = 13)		Técnico C. (n = 35)		Gestor (n = 41)		F(21, 574,842)
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Empenhamento Organizacional																	
Empenhamento Afetivo	3,82	,820	3,31	1,04	3,33	1,14	3,53	1,08	3,66	,985	4,46	,425	3,68	,821	3,95	,974	2,460*
Empenhamento Normativo	2,84	,732	2,61	,681	2,30	,781	2,78	1,05	2,98	1,03	3,24	,599	2,87	,953	3,14	,957	1,330
Empenhamento Instrumental	3,35	,852	3,70	,809	3,71	,900	3,71	,913	3,79	,840	3,30	,760	3,53	,885	3,36	,938	2,216*

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A Figura 4.11. ilustra as médias das várias funções desempenhadas na organização separadas pelos três fatores do empenhamento, onde os Diretores aparecem como dotados de um maior empenhamento afetivo e normativo, ficando o empenhamento instrumental associado aos Responsáveis de Departamento.

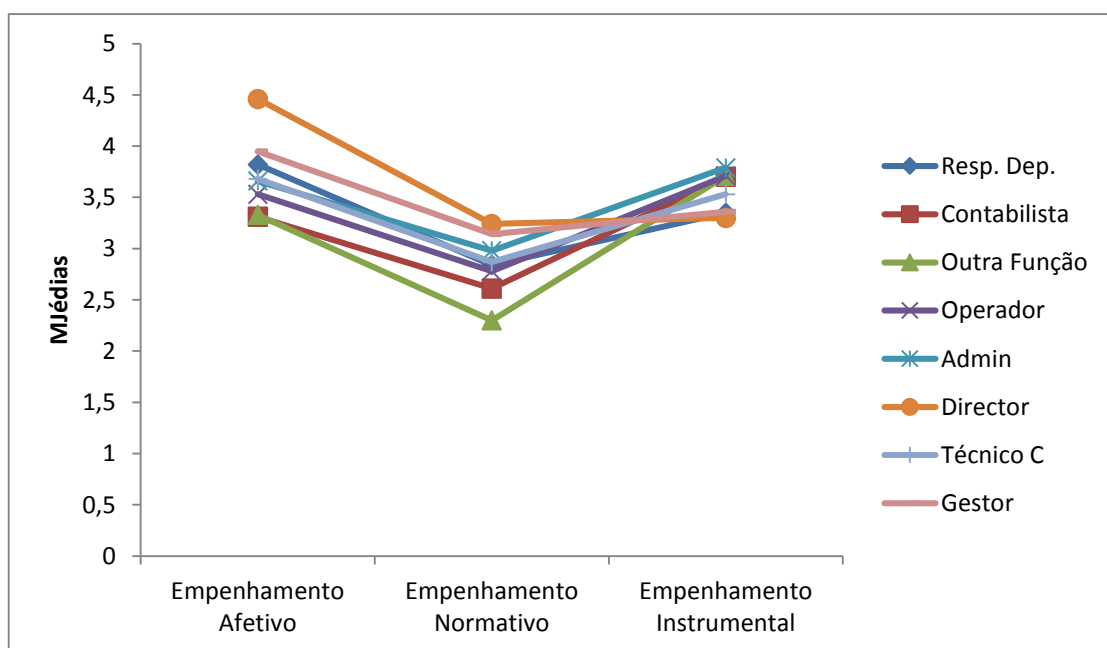


Figura 4.11. Pontuações Médias das três dimensões do Empenhamento Organizacional e a Função Desempenhada.

Através do teste de Tukey HSD, detetou-se, por cada par (fator de empenhamento, função desempenhada), onde se situam as diferenças com significância estatística ( $p < 0,05$ ), podendo os dados ser observados na Tabela 4.28.

Tabela 4.28. *Diferenças entre médias dos fatores do empenhamento em função da função desempenhada da organização: testes de comparação múltipla HSD Turkey.*

	Idade							
	Resp. Dep. (n = 25)	Contabilista (n = 10)	Outra Função (n = 21)	Operador (n = 16)	Admin. (n = 49)	Director (n = 13)	Técnico C. (n = 35)	Gestor (n = 41)
Diferenças entre médias								
Fator 1: Empenhamento Afetivo								
Resp. Dep.	--							
Contabilista	-,5100	--						
Outra Função	-,4933	,0167	--					
Operador	-,2954	,2146	,1979	--				
Admin.	-,1634	,3466	,3299	,1320	--			
Director	-,6349	1,1449	1,1282*	,9303	,7983	--		
Técnico C.	-,1457	,3643	,3476	,1497	,0177	-,7806	--	
Gestor	,1327	,6427	,6260	,4281	,2961	-,5022	,2784	--
Fator 2: Empenhamento Normativo								
Resp. Dep	--							
Contabilista	-,2246	--						
Outra Função	-,5323	-,3077	--					
Operador	-,0563	,1683	,4760	--				
Admin.	,1474	,3721	,6797	,2038	--			
Director	,4085	,6331	,9408	,4649	,2611	--		
Técnico C.	,0391	,2637	,5714	,0955	-,1083	-,3694	--	
Gestor	,3082	,5328	,8405*	,3646	,1608	-,1003	,2691	--

\*  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria.

A Tabela 4.28. mostra que no *empenhamento afetivo*, há diferenças nas médias entre os *Diretores* e os colaboradores que desempenham outras funções, com os *Diretores* a apresentar maiores níveis de *empenhamento afetivo*. Para o *empenhamento normativo* existe significância estatística ( $p < 0,05$ ) entre os *Gestores* e os trabalhadores com *Outras funções*. Os trabalhadores com *Outras Funções* apresentam níveis de *empenhamento normativo* menores que os *Gestores* das organizações.

Assim, e em resumo, os resultados encontrados indicam que a **hipótese 4 recebe suporte empírico**.



## Capítulo 5 – Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo, a atenção recai unicamente na discussão dos resultados obtidos na investigação empírica. Procurando contextualizar a espiritualidade e a sua influência positiva no contexto das organizações e no empenhamento dos colaboradores. Irá também ser delimitado e apresentado o empenhamento nas organizações e os aspetos inerentes ao mesmo, dividido em empenhamento afetivo, normativo e instrumental.

Dentro da avaliação do constructo da espiritualidade organizacional os respondentes são questionados sobre se revêm nos valores da organização, se estão identificados com o trabalho que realizam e se avaliam o grupo de trabalho como uma equipa coesa. Estas questões estão mais uma vez focadas nas culturas organizacionais atentas aos indivíduos e centradas na procura de ambientes mais humanistas. Tal como referem Rego, Cunha e Souto (2007) nas suas investigações, a ligação afetiva à organização leva os colaboradores a desenvolver mais esforços em benefício das organizações.

Da análise das pontuações médias retiradas na escala de *espiritualidade organizacional* (EEO) ficou patente a perceção dos participantes da espiritualidade dentro do seu contexto de trabalho, sendo a *alegria no trabalho* e *sentido de préstimo à comunidade* os mais dominantes, seguido do *alinhamento com os valores da organização* e *sentido de comunidade na equipa* ficando com menor expressão oportunidades para vida interior.

Tal como no trabalho de Rego, Cunha e Souto (2007, p. 13) “os indivíduos consideram a organização, o trabalho e a equipa como moderadamente espiritual. As cotações mais baixas às oportunidades para a vida interior”.

Da análise das pontuações médias dos dois constructos investigados no estudo verificou-se que as características espirituais da organização têm impacto e reflexos significativos no empenhamento organizacional. Esse impacto faz-se notar em duas características do ambiente organizacional: a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização e a alegria que proporciona. A investigação realizada mostra que é quando os indivíduos sentem maior agrado nas funções que exercem e sentem que os seus valores estão em consonância com os valores

da organização onde trabalham, desenvolvem maiores níveis de empenhamento afetivo, sentindo-se portanto ligados, identificados e envolvidos com a organização.

Na revisão literatura foram expostas investigações que sugerem a relação entre os ambientes espirituais e a satisfação no trabalho (Fry, 2003; Milliman, Czaplewski, & Fergusson, 2003), com o empenhamento afetivo e com a motivação (Poole, 2009; Rego, & Cunha, 2008; Rego, Cunha, & Souto, 2007).

As pesquisas efetuadas por Rego, Cunha e Souto, (2007) mostram que genericamente, as variáveis de espiritualidade correlacionam-se significativamente com o empenhamento organizacional, sendo a tendência notória para a vertente afetiva, e especialmente menos visível para a instrumental. Tendencialmente, os indivíduos denotam maior empenhamento afetivo e normativo, e menor empenhamento instrumental, quando identificam forte espiritualidade na organização, no trabalho e na equipa.

Os resultados deste estudo convergem com a evidência teórica e empírica que tem feito a apologia do “trabalho com significado” (Chalofsky, 2003; Csikszentmihaly, 2004), das “organizações autênticas” (Kets de Vries, 2001), “dos bons locais para trabalhar” (Filbeck, & Preece, 2003; Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003; Levering, & Moskowitz, 1993), das “organizações virtuosas” (Gavin, & Mason, 2004) e das “organizações verdadeiramente saudáveis” (Kriger, & Hanson, 1999).

Relativamente à análise das pontuações médias obtidas na escala de *empenhamento organizacional* (EEmO) indicou os trabalhadores como dotados de elevados níveis de empenhamento afetivo, deixando transparecer que os colaboradores se identificam com a organização, se sentem emocionalmente envolvidos com esta e nela desejam permanecer (Rego, & Souto, 2003). Estes sentimentos são indiciadores de que os colaboradores sentem que são tratados pela empresa de forma justa; sentem-se respeitados, apoiados e/ou sentem que os seus objetivos e os objetivos organizacionais se encontram em sintonia (Rego, Cunha, & Souto, 2007). Quanto ao empenhamento instrumental, ficou evidente que respondentes demonstram uma ligação calculativa para com a organização.

Este estudo contraria Rego, Cunha e Souto, (2007) que referem que os colaboradores ao sentirem: que são tratados de forma justa, que podem pôr em prática e desenvolver o seu potencial, que realizam tarefas desafiantes e que, basicamente, retiram satisfação do seu trabalho, demonstram que permanecem na organização porque

querem e não porque sentem necessidade de permanecer. Na visão de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), cada tipo de empenhamento tem consequências específicas para os trabalhadores, podendo afetar o seu desempenho e a sua produtividade nas organizações. De acordo com estes autores o empenhamento instrumental traz como benefícios: maior satisfação no trabalho, maior empenhamento afetivo, melhores comportamentos de cidadania organizacional e menos intenção de sair da organização.

Já no que concerne ao empenhamento normativo apesar de estar ligeiramente mais baixo relativamente aos outros, verifica-se que os colaboradores estabeleceram um dever moral para com a organização, possivelmente em virtude dos benefícios que recebem desta. Este dever moral pode incluir sentimentos de lealdade, advindos, por exemplo, da satisfação, da justiça ou do apoio que sentem no trabalho, assim como da confiança que os líderes lhes possam transmitir ou da prática de políticas humanizadoras no que concerne à gestão de recursos humanos (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

Da análise das pontuações médias das variáveis sociodemográficas e profissionais com os constructos estudados, tem-se que os respondentes consideram os seus locais de trabalho como espirituais e, por consequência, apresentam melhores índices de empenhamento. Araújo (2006) sugere no seu estudo exploratório que as organizações poderão obter desempenhos mais elevados à medida que sejam interiorizados os conceitos de espiritualidade. No que diz respeito à função desempenhada, as funções com maior responsabilidade dentro das organizações, Diretores e Responsáveis de Departamento, são aquelas que consideram que o seu trabalho é útil para a comunidade, os técnicos Comerciais são os que têm menor perceção do respeito face aos valores espirituais dentro da organização. Esta teoria está de acordo com o estudo de Araújo (2006) sobre a perceção da espiritualidade dos gerentes de empresas que refere que quando questionados sobre a contribuição que prestam à comunidade, apresentam um maior índice de concordância entre todos os itens da espiritualidade.

A influência do vencimento mensal na espiritualidade dos participantes reflete-se num maior *sentido de comunidade em equipa, sentido de préstimo à comunidade e alegria no trabalho* nos colaboradores com salários mais elevados, ou seja, estes resultados sugerem que quanto maior os vencimentos mensais maior será a perceção da espiritualidade organizacional.

Se se tiver em conta a dimensão da organização, os trabalhadores que exercem a sua profissão num contexto com menos de 9 colaboradores são aqueles que avaliam de forma mais positiva as características espirituais dos seus contextos organizacionais e têm maiores níveis de empenhamento. Os colaboradores das micro empresas têm maior espírito de equipa, zelo mútuo entre os membros da sua equipa, níveis mais elevados de dever moral de permanecer na organização, sentem que os valores pertencentes à organização estão enquadrados com os seus valores e no seu local de trabalho existe respeito pelos seus valores individuais.

Os indivíduos mais novos (até aos 25 anos) têm melhor perceção de oportunidades para vida interior e estão mais alinhados com os valores da organização, enquanto os indivíduos mais velhos têm um maior *sentido de préstimo à comunidade e alegria no trabalho*. Estes resultados contrariam os estudos realizados por Rego, Cunha e Souto (2007) e Campos (2012) expondo no seu trabalho que a idade não tem reflexos na espiritualidade. Regista-se que os colaboradores com ensino básico têm um maior *alinhamento com os valores da organização* em comparação com os indivíduos com ensino superior. Contrariamente ao apurado nesta investigação os estudos de Campos (2012) verificaram que os sujeitos com maior formação experimentam uma maior sintonia com os valores da organização.

Neste estudo existiram algumas variáveis que não tiveram reflexos na espiritualidade como o género, antiguidade e vínculo laboral, no entanto, a função desempenhada, o vencimento, a dimensão da organização, a idade do colaborador e o cargo ocupado são variáveis que alteram a perceção das características espirituais do local onde a profissão é desempenhada. Contrariando o trabalho elaborado por Rego, Cunha e Souto (2007) que referem “Em geral, a idade não se relaciona com as perceções de espiritualidade” (p. 23).

No que diz respeito à autoavaliação do empenhamento organizacional tendo em conta as variáveis sociodemográficas e profissionais, os resultados atingidos são elevados, sendo o empenhamento afetivo aquele que tem os valores mais elevados. Resultados semelhantes foram obtidos por Rego, Cunha e Souto (2007).

Verificou-se que tendo em consideração o vínculo laboral os colaboradores efetivos na organização têm maiores níveis de empenhamento instrumental, sentindo que uma possível saída da organização teria custos associados. Dentro do vínculo laboral os colaboradores não efetivos mostram que se sentem emocionalmente ligados e

identificados com a organização onde trabalham. Outra relação encontrada recai sobre os níveis de espiritualidade organizacional, os valores do empenhamento organizacional e duas características sociodemográficas (o vencimento, a escolaridade).

Os dados mostram que a percepção das características espirituais e os valores do empenhamento organizacional são mais elevados quanto maior for o vencimento. O estudo de Campos (2012) confirma que a política salarial interfere no empenhamento dos trabalhadores. Relativamente às habilitações literárias a nossa investigação sugere que quanto menor o nível de escolaridade maior será a percepção da espiritualidade dos indivíduos nas organizações e maior será o seu empenhamento. Barros (2010) refere que o grau de escolaridade influencia o empenhamento com a organização, uma vez que quanto mais instrução o funcionário tem, menor é seu grau de empenhamento. Este resultado também é confirmado pelos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) que sugerem que há uma tendência de correlação negativa com o empenhamento com a organização em função do facto de que indivíduos com maior escolaridade possuem maiores expectativas em relação à organização, bem como mais opções de emprego.

Relativamente à idade dos respondentes conclui-se que os colaboradores com idade superior a 46 anos tem um maior empenhamento afetivo e que reconhecem igualmente os custos associados a uma decisão de abandonar a organização. Daqui se pode depreender que à medida que o colaborador vai progredindo na idade irá promover o aumento do empenhamento instrumental, esta teoria foi comprovada pelo estudo empírico de Barros (2010) que refere que quanto maior a idade do funcionário, maior é seu grau de empenhamento instrumental, justificado pela maior noção dos elevados custos em sair da organização e da dificuldade de encontrar outras oportunidades de trabalho devido à sua idade.

A falta de emprego e os sacrifícios pessoais da saída da organização são também reconhecidos com maior número pelo género feminino, os homens tem maior ligação emocional com a organização e sentem o dever moral de nela permanecer, estes resultados vão ao encontro com os resultados de Soldi (2006) e Carvalho (2000), para os quais o género masculino apresentou maior empenhamento na parte afetiva e normativa. Inversamente aos nossos resultados, os estudos elaborados por Fernandes e Ferreira (2009) afirmam que existe uma maior predisposição da mulher para laços afetivos quando comparadas com os homens mais racionais e analíticos.

Na presente investigação também se conclui a existência de uma correlação entre a função desempenhada e o empenhamento dos colaboradores. Ou seja, colaboradores com cargos de maior responsabilidade, nomeadamente Diretores, têm maior identificação com o local onde trabalham e os Gestores, maior dever moral em permanecer nos seus postos de trabalho. Este resultado é confirmado por Coltre e Simon (2012) que verificaram que o indivíduo que ocupa um cargo mais elevado é o que apresenta maior empenhamento organizacional. No mesmo sentido encontram-se as pesquisas de Medeiros (2003) que concluiu que o empenhamento tende a aumentar com o incremento do nível da função desempenhada.

Os participantes com mais anos na organização (antiguidade) são aqueles que desenvolvem maiores níveis de empenhamento afetivo e normativo pelo que se conclui que ao longo dos anos de permanência na mesma organização, existe alguma tendência de aumento da ligação emocional com o local de trabalho e dever moral de permanência. Esta teoria está de acordo com o trabalho realizado por Barros (2010) referindo que quanto maior o tempo de serviço do funcionário na organização, maior o seu grau de empenhamento normativo, uma vez que há mais tempo de contacto com tais valores, normas e metas.

Neste estudo a variável setor de atividade não teve reflexos no empenhamento organizacional.

## Capítulo 6 – Conclusões

Num ambiente caracterizado pela indeterminação, pela constante mudança, por níveis elevados de exigência, desenvolveram-se tendências organizacionais que forçaram as organizações a valorizarem outras áreas da gestão para se adaptarem à nova realidade e se tornarem competitivas nesta envolvente tão turbulenta. O mundo em que se vive é cada vez mais complexo (Almeida, 2012). O Homem como consumidor é cada vez mais rigoroso nas suas escolhas, levando as empresas a orientar-se mais para o cliente, incrementando a preocupação na qualidade dos produtos e serviços prestados ao cliente e exigindo mais dos seus gestores, os quais deixaram de ser simples chefes e passaram a assumir posturas de facilitadores e líderes das suas equipas e processos (Leal, 2011). Por sua vez, o Homem como profissional, também está cada vez mais exigente, não só perante a recompensa do seu desempenho, como também pelas suas expectativas de evolução, exigindo às organizações um maior investimento no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Barrett, 2010; Raich, & Dolan, 2008).

Para Kets de Vries (2001) este ambiente desafiante e, por outro lado, incerto para quem trabalha, conduz os indivíduos a enfrentar estes desafios de duas formas contrárias: alienação ou, então, maior empenho com as tarefas.

A consciência de que a profissão de cada indivíduo ocupa um lugar central na sua vida quotidiana (Ashmos, & Duchon, 2000; Snyder, & Lopez, 2009) tem levado académicos e investigadores a refletir sobre a importância dos contextos de trabalho onde os indivíduos possam encontrar um verdadeiro sentido para aquilo que realizam e que não se restrinja apenas à sua vida pessoal, mas que encaixe também a atividade profissional (Garcia-Zamor, 2003).

Desta feita, para que as organizações alcancem o tão almejado êxito, precisam que todo o processo de gestão tenha em consideração o que está no centro da essência humana. E assim, estimular e desenvolver os seus recursos humanos (as pessoas), buscando um maior empenhamento organizacional, fundamental para o melhor desempenho e sucesso empresarial (Barrett, 2010; Dolan, & Garcia, 2006).

Presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem mais na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Rego, 2003).

O presente estudo teve como ponto de partida o modelo elaborado por Rego, Cunha e Souto (2007) e, ainda, o modelo de empenhamento organizacional de três componentes de Meyer e Allen (1997).

Nesse propósito, foi expectativa deste estudo: conhecer a percepção dos indivíduos sobre a espiritualidade no trabalho; encontrar uma relação positiva entre o clima organizacional espiritual e o empenhamento do colaborador; caracterizar o nível de empenhamento afetivo, normativo e instrumental; verificar a existência e o nível de relação positiva ou negativa entre as três dimensões de espiritualidade e o empenhamento afetivo, normativo e instrumental; e verificar se há diferença significativa entre o grau de empenhamento e de espiritualidade de acordo com variáveis sociodemográficas e profissionais.

Autores como Ashmos e Duchon (2000) referem que os colaboradores de qualquer organização são indivíduos de cariz espiritual, que têm necessidade de sentir o propósito e significado no trabalho que realizam e que devido à necessidade de socialização, devem experienciar sentimentos de comunidade e propósito na profissão (Milliman, Czaplewski, & Fergusson, 2003).

Quando analisados os resultados ao nível do empenhamento, verifica-se que os trabalhadores revelam elevados níveis de empenhamento afetivo, levando a acreditar que se identificam com a empresa e se sentem emocionalmente envolvidos com esta, desejando permanecer na organização (Rego, & Souto, 2003). Outra conclusão da presente investigação prende-se com o facto de que ambientes organizacionais onde o indivíduo tenha a percepção de que os seus valores pessoais são respeitados, onde sinta que o seu trabalho é útil, se sinta satisfeito com a função que desempenha e, por último, esteja em consonância com a missão da organização, são considerados contextos organizacionais propícios para um impacto positivo no empenhamento organizacional, ou seja, verificou-se uma relação positiva entre a espiritualidade e o empenhamento organizacional.

Conclui-se ainda que quando os climas internos das organizações apresentam características espirituais, os colaboradores apresentam um maior empenho emocional, sentindo-se ligados, identificados e envolvidos com a organização, sentindo também o dever de nela permanecer.

As organizações 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 ligação com o outro e com a própria comunidade organizacional (Ashmos, & Duchon, 2000). A presente investigação vem consolidar a afirmação destes autores, pois, de facto, os trabalhadores valorizam o ambiente organizacional, o desenvolvimento de um trabalho com o qual se identificam e se sentem úteis enquanto colaboradores de uma organização e prezam o facto de a sua atividade ser útil à comunidade.

Os resultados alcançados neste estudo mostram caminhos que podem ser percorridos nas investigações sobre o clima organizacional espiritual e empenhamento organizacional, indo ao encontro de trabalhos empíricos anteriores que associam os ambientes organizacionais espirituais a um acréscimo do empenhamento organizacional.

A presente investigação forneceu informação útil, pois demonstra o papel preditivo do ambiente organizacional espiritual no empenhamento do colaborador, designadamente, no papel que a *alegria no trabalho* e o *alinhamento com os valores da organização* têm na melhoria do seu empenhamento.

Para concluir e respondendo às questões derivadas da pergunta central de investigação de forma direta, tem-se:

QD1: *Qual o tipo de correlação existente entre a espiritualidade organizacional e o empenhamento e respetivas dimensões?*

Os resultados encontrados na presente investigação indicam a existência de uma relação significativa entre a espiritualidade organizacional e o empenhamento organizacional.

As correlações entre as dimensões da espiritualidade e do empenhamento mostram-se, igualmente, todas positivas e estatisticamente significativas.

Tendo em conta as relações não positivas tem-se o empenhamento instrumental que não apresenta qualquer resultado com significância na correlação com as dimensões da espiritualidade organizacional. De referir que o empenhamento instrumental está associado ao grau de ligação do colaborador com a organização, devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.

QD2: *Será que uma organização espiritual pode ser preditora do empenhamento organizacional?*

Os testes de significação estatística desta investigação permitem concluir que uma organização espiritual pode ser preditora do *Empenhamento Organizacional*, designadamente, no papel que a *alegria no trabalho* e o *alinhamento com os valores da organização* têm na melhoria do seu empenhamento.

QD3: *Quais as repercussões das variáveis sociodemográficas (idade, género, escolaridade) na espiritualidade e empenhamento organizacionais?*

Tendo em conta as repercussões das variáveis demográficas, os indivíduos mais novos são aqueles que estão mais *alinhados com os valores da organização* e têm uma maior perceção de *oportunidades para vida interior*

Do outro lado estão os indivíduos com mais idade que têm um maior *sentido de préstimo à comunidade* e que sentem mais *alegria no trabalho*.

Relativamente ao género dos participantes destaca-se o género feminino que apresenta um maior *empenhamento instrumental*.

No que se refere à formação, os sujeitos com menor formação sentem mais prazer no trabalho que realizam (*alegria no trabalho*), experimentam maior sintonia com os valores das organizações (*alinhamento com os valores da organização*) e consideram que há maiores laços de apoio mútuo entre os colaboradores do grupo (*sentido de comunidade na equipa*). Os indivíduos que percebem como mais útil o trabalho que efetuam (*sentido de préstimo à comunidade*) são aqueles quem têm *formação superior*.

De realçar ainda que *o sentido de préstimo à comunidade* sobe, de forma constante, com a escolaridade dos indivíduos.

QD4: *Quais as repercussões das variáveis profissionais (setor de atividade, dimensão da organização, antiguidade, vínculo laboral, vencimento, função desempenhada) na espiritualidade e empenhamento organizacionais?*

Relativamente ao setor de atividade esta variável não apresentou repercussões relevantes a destacar.

No que se refere à dimensão da organização é possível confirmar que, globalmente, é nas *micro empresas* que se encontra uma avaliação mais positiva

da espiritualidade organizacional e que é nas *grandes empresas* que os resultados são mais baixos.

Do lado do empenhamento organizacional, de forma global, é nas microempresas que os três fatores constituintes do *empenhamento organizacional* atingem valores mais elevados.

De realçar que as correlações entre a *antiguidade* e o *Empenhamento Afetivo* e entre a *antiguidade* e o *Empenhamento Normativo* são positivas, pelo que se conclui que ao longo dos anos de permanência na mesma organização existe alguma tendência de aumento do empenhamento *afetivo* e *normativo*.

Verificou-se que não existe correlação entre os anos de trabalho na organização e a *Espiritualidade Organizacional*.

No que se refere ao vínculo laboral, tendo em conta a *espiritualidade organizacional*, verifica-se que não existem diferenças entre os trabalhadores *efetivos* e os *não efetivos*.

Do lado do empenhamento, os colaboradores *efetivos* têm maior *empenhamento instrumental*, sendo que os trabalhadores não efetivos têm um maior empenhamento *afetivo* e *normativo*.

Relativamente ao salário os indivíduos com os vencimentos mais elevados são os que têm maior *sentido de préstimo à comunidade* e *alegria no trabalho*.

Os dados revelam com clareza que os indivíduos que auferem os salários mais altos têm maior *empenhamento afetivo* que os restantes participantes deste estudo com salários inferiores.

É possível identificar que tendo em conta a função desempenhada é entre os *Directores* que se encontram as avaliações mais elevadas das características espirituais das organizações, pelo que é possível confirmar que, globalmente, os *Diretores* têm uma avaliação mais positiva da *espiritualidade organizacional*.

No empenhamento são os *Diretores* que aparecem como dotados de um maior *empenhamento afetivo* e *normativo*.

Respondidas as questões derivadas pode-se agora responder à pergunta central da investigação: *Como é que a espiritualidade organizacional influencia o empenhamento dos Colaboradores?*

Uma organização espiritual é aquela onde o indivíduo tem a percepção de que os seus valores pessoais são respeitados, onde sente que o seu trabalho é útil, se sente satisfeito com a função que desempenha e, por último, está em consonância com a missão da organização. Este tipo de contexto organizacional é favorável para um impacto positivo no *empenhamento organizacional*.

Os resultados do estudo permitiram constatar que os inquiridos têm percepção da espiritualidade na organização onde existe alegria e sentido de que o trabalho realizado corresponde a importantes valores de vida do indivíduo e é útil à comunidade, influenciando o melhoramento do empenhamento.

Em resumo, os resultados do estudo permitiram constatar que a espiritualidade organizacional melhora de forma significativa o empenhamento do trabalhador levando a melhorar o seu desempenho, produtividade, criatividade e motivação.

Todas as investigações que são desenvolvidas com base numa investigação quantitativa, apesar de conterem imenso valor académico, apresentam diversas **limitações**.

Uma das limitações refere-se ao uso de questionário para a recolha de dados e está ligada ao facto de os dados terem sido todos recolhidos no mesmo momento, tornando estes estáticos, referentes a apenas um momento temporal, o que pode corromper as respostas obtidas nas diferentes escalas. Sugere-se, portanto, que em trabalhos futuros os dados sejam recolhidos em momentos alternados na tentativa de diminuir a contaminação de dados.

Outra limitação relacionada com a utilização de questionários está relacionada com o efeito de tendência central a que as escalas de Likert podem levar. Muitas vezes os respondentes optam por respostas intermédias em consequência de não ter opinião sobre a questão ou por não implicação.

Uma terceira limitação a ser considerada relaciona-se com o facto de as pessoas nem sempre serem sinceras aquando do preenchimento de questionários e decidirem por assumir uma postura socialmente correta, com receio dos juízos de valor que daí possam advir, levando à desejabilidade social das respostas.

Apesar das limitações enunciadas, não se considera que estas limitações ofusquem a relevância empírica facultada pela presente investigação. Entende-se, pois, que este estudo contribuiu para ampliar o leque das investigações na área da

espiritualidade e do empenhamento organizacional dos colaboradores. Espera-se ainda que este estudo possa contribuir para elaboração de novas estratégias para estes dois constructos no contexto organizacional e que novos modelos de investigação sejam futuramente elaborados.

Para **futuros estudos de investigação**, os resultados apresentados nesta investigação despoletam o interesse em volta das organizações espirituais, e paralelamente, abrem caminho a novos ângulos de análise, nomeadamente em relacionar estes constructos com indicadores mensuráveis, como exemplo, criatividade, capital psicológico, desempenho organizacional, satisfação do trabalhador e avaliação do desempenho, abrindo novos caminhos para novos conceitos organizacionais.

Assim cumpridos os objetivos desta investigação dá-se por terminada esta dissertação sobre a influência da espiritualidade no empenhamento 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*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & 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.
- Almeida, C. R. C. (2012). *Importância do Alinhamento entre os Valores Pessoais e Valores Organizacionais no Comprometimento Organizacional: Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, Portugal).
- Alves, C. A. (2008). *O Clima Organizacional e a sua importância no desempenho de equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan* (Relatório de Estágio Supervisionado, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, BA, Brasil).
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Management*, 14, 175-197.
- Araújo, B. F. (2006). *Espiritualidade nas organizações: Um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na cidade do Rio de Janeiro* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Rio de Janeiro, RJ, Brasil).
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barrett, R. (2010). *The importance of values in building a high performance culture* [working paper]. Waynesville, NC: Barrett Values Center.
- Barros, R. A. S. (2010). *Comprometimento organizacional do efetivo e do terceirizado: Estudo do setor de relacionamento com o cliente em uma empresa de saneamento no Espírito Santo* (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES, Brasil).
- Bateman, S. T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Baugh, S., & Roberts, R. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementary? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Bell, E., Taylor, S. (2004). A exaltação do trabalho: O poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 64-78.
- Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.
- Benefiel, M. (2010). Methodological issues in the study of spirituality at work. In: S. S. Nadram, & M. E. Borden (Eds.), *Spirituality and business: Exploring possibilities for a new management paradigm* (pp. 33-44). New York, NY: Springer.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In: M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.



- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do setor da distribuição* (Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of the Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Campos, I. M. V. T. (2012). *Espiritualidade organizacional e capital psicológico: O papel da liderança autêntica* (Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Estremadura, Badajoz, Espanha).
- Campuzano, L. G. (2010). *A new leadership model to support spiritual organizational cultures after september 11, 2001*. New York, NY: Createspace.
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: Para além do hedonismo e da eudaimonia* (Tese de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha).
- Carvalho, B. C. T. (2000). *Terceirização e comprometimento no trabalho: Um estudo de caso na Coelba* (Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil).
- Carvalho, J. S. (2012). *Podem a ética e a cidadania serem ensinadas?* [pró-posições]. Campinas, SP: Universidade Federal de Campinas.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal of Business Ethics*, 38(1-2), 109-117.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6, 69-83.
- Chang, J. J., & Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: Criatividade e inovação. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(2), 13-38.
- Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.

- Coltre, S. M., & Simon, J. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: Estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualitis*, 13(1), 4-23.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahawah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A reexamination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43, 1015-1050.
- Costa, R. A. (2009). *O Impacto dos Níveis de Empenhamento nos Comportamentos Absentistas dos Trabalhadores de uma Empresa Multinacional* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning* (Reprint ed.). Chicago, IL: Penguin Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., & D'Oliveira, T. (2006). Organizational spiritualities: An ideology-based typology. *Business & Society*, 45(2), 211-234.
- 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*, 16(5), 625-653.
- Dias, A. I. (2009). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afetivo: Estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade* (Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Porto: BioRumo.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160-181.
- Fanton, M. G. (2002). *Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: O caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR* (Dissertação de

Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).

- Fawcett, S. E., Brau, J. C., Rhoads, G. K., Whitlark, D., & Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and organizational culture: Cultivating the ABC's of an inspiring workplace. *Journal of Public Administration*, 31, 420-438.
- Fernandes, H. A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354.
- Ferreira, V. (2010). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: Um percurso irregular. In: V. Ferreira (Ed.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (cap. 4, pp. 139-190). Lisboa: Cite.
- Ferrage, V. Z. C. (2012). *Espiritualidade e comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal).
- 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(56), 771-797.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2007). Spiritual leadership and performance excellence. In: S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopaedia of industrial/organizational psychology* (pp. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- 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.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63, 355-363.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. J., & Fry, L. W. (2003). *From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research*. New York, NY: The Guildford Press.
- Goertzen, B. J., & Barbuto, J. E. (2001). *Spirituality in the workplace: A literature review*. Charleston, SC: Institute for Behavioral and Applied Management.
- Goleman, R. (2009). *Ecological intelligence: How knowing the hidden impacts of what we buy can change everything*. New York, NY: Broadway Books.
- Gogoi, P. (2005, April 4). A little bit of corporate soul. *Business Week*, p. 1. Recuperado em: <http://www.businessweek.com/stories/2005-04-04/a-little-bit-of-corporate-soul>. Consultado em 29/05/2013.
- Gonçalves, M. (2011). *A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: Um estudo empírico* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal).
- Grittin, R., & Bateman, T. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10(5), 157-189.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harrington, W. J., Preziosi, R. C., & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 13(3), 155-163.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *Leadership Quarterly*, 13(2), 379-396.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 18-34.
- John, O. P., & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement, scale construction, and reliability. In: H. T. Reis, & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). New York, NY: Cambridge University Press.

- Jurkiewicz, C. J., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics, 49*, 129-142.
- Kalleberg, A., & Marsden, P. (1995). Organizational commitment and job performance in the US labor force. *Research in the Sociology of Work, 5*, 235-357.
- Karakas, F. (2006). Towards a universal set of values bridging east and west: Global positive spirituality for world peace. *Journal of Globalization for the Common Good, 10*(4), 1-12.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics, 94*(1), 89-106.
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist Manager Journal, 4*(20), 143-153.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: Well functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations, 54*, 101-111.
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational consideration between spirituality and professional commitment. *European Journal of Social Sciences, 12*(4), 558-571.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(4), 280-295.
- Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. New York, NY: Academic Press.
- Kolodinsky, R., Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics, 81*(10), 465-480.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology, 17*(3), 165-182.
- Kretly, P. (2005). *Figura de transição: O poder de mudar destinos: Como romper padrões e transformar o mundo ao seu redor*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- 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.

- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74(9), 60-62.
- Leal, M. G. (2011). *A influência da propaganda no comportamento do consumidor: Um estudo de caso em uma empresa varejista* (Monografia em Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos, PI, Brasil).
- Leite, R. M. O. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais* (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). *The 100 best companies to work for in America*. New York, NY: Doubleday.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K. L., & Fornaciari, C. J. (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 288-300.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating factor of Job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Markow, K., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8-27.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mattar, L. M., & Ferraz, F. T. (2004). Comprometimento e clima organizacional: Relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. In: *Anais do II CNEG 2004 – Congresso Nacional de Excelência e Gestão* (pp. 105-115). Niterói, RJ: UFF.

- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 638-641.
- McMurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly, 15*, 473-488.
- Medeiros, C. A. F. (2003) *Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações e características organizacionais e o desempenho nas unidades hoteleiras* (Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Mehta, Y., & Joshi, S. (2010). Impact of workplace spirituality on organization culture to improved employee productivity. In: *Proceedings of AIMS International Conference on Value-Based Management* (pp. 221-226). Houston, TX: AIMS.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research & application*. Stratford, ON: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T., & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Fergusson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management, 6*(4), 426-447.
- Mitroff, I. A., & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review, 40*, 83-84.
- Mirvis, P. H. (1997). "Soul work" in organizations. *Organization Science, 8*(2), 193-206.

- Moggi, J., & Burkhard, D. (2004). *Como integrar liderança e espiritualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: A profile model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 109-118.
- Mohamed, A., Wisnieski, J., Askar, M., & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Journal of Global Competitiveness*, 14(1,2), 102-107.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1993). Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world. *Journal of Business Research*, 26, 1-2.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- NERLEI – Núcleo Empresarial da Região de Leiria (2013). Zona Industrial da Região de Leiria [página oficial]. Recuperado de <http://www.nerlei.pt/pt/a-regiao>.
- Noor, S., & Arif, S. (2011). Achieving job satisfaction via workplace spirituality: Pakistani doctors in focus. *European Journal of Social Sciences*, 19(4), 507-515.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Overell, S. (2002). Can work be soulful? *Personnel Today*, 5, 17.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliveira, A. E. (2009). *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários* (Dissertação de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal).



- Paula, R., & Costa, D. (2008). A espiritualidade diferencial competitiva para as organizações. In: *XII Encontro Latino-Americano da Iniciação Científica e VIII Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação* (pp. 1-4). São José dos Campos, SP: Universidade do Vale do Paraíba.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Pawar, B. S. (2009a). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 88, 245-261.
- Pawar, B. S. (2009b). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759-777.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Pinho, M. P. (2011). *A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos* (Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal).
- Poole, E. (2009). Organisational spirituality: A literature review. *European Journal of Business Ethics*, 84, 577-588.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Raich, M., & Dolan, S. L. (2008). *Beyond: Negócios e sociedade em transformação*. Lisboa: Bnomics.
- Rahmani, M. (2009). Spirituality in the workplace. *Journal Business Today*, 24(9), 203-310.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional e ausência psicológica: Afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): Dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(2), 207-226.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, *61*, 739-752.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, *5*(3), 167-187.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: *Anais do XXVI Encontro da ANPAD* (pp. 1-6). Salvador, BA: ANPAD.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, *8*(1), 151-177.
- Ribeiro, I. P. F. (2010). *Prática pedagógica e cidadania: Uma interpretação crítica baseada na ideia de competência* (Tese de Doutorado em Estudos da Criança, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- Rodriguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, *11*(2), 75-95.
- Santiago, F. Z. (2007). *Liderança: Características e habilidades: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais* (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Schein, E. (1985). *Organizational cultures and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2009). *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Soldi, R. M. (2006). *Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: Um estudo comparativo em uma empresa de telefonia* (Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil).
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *66*, 185-192.

- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational-effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Tamayo, A., (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tischler, L., Biberman, J., & Altman, Y. (2007). A model for researching about spirituality in organizations. *Business Renaissance Quarterly*, 2(2), 23-39.
- Usman, A., & Danish, R. Q. (2010). Spiritual consciousness in banking managers and its impact on job satisfaction. *International Business Research*, 3(2), 65-72.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.). (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, RS: Artmed.



## **Anexos**



# Influência da Espiritualidade no Empenhamento Organizacional

Este questionário insere-se numa dissertação de Mestrado de em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, sob orientação científica do Professor Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

O questionário é anónimo e confidencial e não existem respostas certas ou erradas.

A sua colaboração é muito importante.

O meu sincero agradecimento por disponibilizar cerca de 10 minutos para responder às questões!

\*Obrigatório

## Empresa/Organização onde trabalha

Assinale o grau de veracidade das afirmações apresentadas, utilizando a seguinte escala:

1-Esta afirmação é completamente falsa

2-Esta afirmação é maioritariamente falsa

3-Esta afirmação é algo falsa

4-Esta afirmação é algo verdadeira

5-Esta afirmação é maioritariamente verdadeira

6-Esta afirmação é completamente verdadeira

**1. Sinto alegria no meu trabalho. \***

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**3. Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (\*\*) \***

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**4. O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.** \*

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**7. No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade(\*\*).** \*

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**9. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.** \*

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa



Esta afirmação é completamente  
verdadeira



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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**14. A minha organização respeita a minha "vida interior". \***

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

**15. Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade. \***

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

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

1 2 3 4 5 6

Esta afirmação é completamente  
falsa

Esta afirmação é completamente  
verdadeira

## Empresa/Organização e o Empenho

Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações

1- Discordo Totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não Concordo / Nem Discordo

4- Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

**1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**5. Esta organização tem para mim um grande significado \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutra lado \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda hoje faz sentido nos nossos dias \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**22. Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**24. Esta organização merece a minha lealdade \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**26. Sinto-me em dívida para com a minha organização \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

## Caraterização Sociodemográfica

Complete os espaços ou Selecione a opção que mais se adequa a si

1- Idade: \*

2- Sexo: \*

- Masculino  
 Feminino

3- Indique, por favor, o seu grau de escolaridade. \*

Sabe ler e escrever, sem possuir a 4ª classe  
1º ciclo do ensino básico (ensino primário)  
2º ciclo do ensino básico (6º ano de escolaridade)  
3º ciclo do ensino básico (9º ano de escolaridade)  
Ensino Secundário  
Cet- Curso Especialização Tecnológica  
Licenciatura  
Pós-Graduação  
Mestrado  
Doutoramento  
Pós-Doutoramento

4- Indique o sector de atividade da organização onde trabalha : \*

Alojamento / Restauração  
Imobiliário  
Comercial / Vendas  
Construção  
Educação  
Administração (RH, Financeira)  
Industria / Produção  
IT  
Outro Setor

5- Se seleccionou OUTRO SETOR, Diga qual?

6- Indique qual a função que desempenha dentro da organização: \*

Operador(a) fabril/parque/manutenção  
Técnico Comercial  
Administrativo  
Responsável de Departamento  
Gestor(a)  
Director(a)  
Outra Função

**7- Se selecionou OUTRA FUNÇÃO, Diga qual?**

**8- Qual a dimensão da organização onde trabalha? \***

- Tem até 9 colaboradores
- Tem entre 10 e 49 colaboradores
- Tem mais de 50 colaboradores, mas menos de 250
- Tem mais de 250 colaboradores

**9- Há quantos anos trabalha na empresa/organização? \***

**10- Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal \***

- Até 499 €
- De 500 € a 699 €
- De 700 € a 899 €
- De 900 € a 1099 €
- De 1100 € a 1299 €
- De 1300 € a 1499 €
- De 1500 € a 1699 €
- De 1700 € a 1899 €
- Superior a 1900 €

**11 - Indique o seu vínculo laboral \***

Efetivo
Não efetivo