



**ARTIGOS**

**ARTÍCULOS**

**ARTICLES**

**ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**ESPIRITUALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES Y COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL**

**SPIRITUALITY AT ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

**Por:**

**ARMÉNIO REGO, UNIVERSIDADE DE AVEIRO**

**MIGUEL PINHA E CUNHA, UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA**

**SOLANGE SOUTO, UERJ**

*RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3840&Secao=ARTIGOS&Volume=6&Numero=2&Ano=2007>

---

©Copyright, 2007, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A *RAE-eletrônica* é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2007 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## **RESUMO**

A espiritualidade nas organizações está representada nas oportunidades para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior. A literatura sobre o tópico é prolixa, mas a evidência empírica é ainda escassa. Neste artigo, procuramos contribuir para mitigar essa escassez. Mostramos como cinco dimensões de espiritualidade nas organizações (sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior) explicam o comprometimento organizacional. A amostra abrange 361 indivíduos de 154 organizações. As dimensões de espiritualidade explicam 48%, 16% e 7% de variância, respectivamente, do comprometimento afetivo, do normativo e do instrumental. Os resultados sugerem que as pessoas denotam mais elevados laços afetivo e normativo, e mais fraco laço instrumental, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comprometimento afetivo, comprometimento normativo, comprometimento instrumental; espiritualidade nas organizações, trabalho com significado.

## **ABSTRACT**

*Workplace spirituality is defined here as workplace opportunities to perform meaningful work in the context of a community with a sense of joy and of respect for inner-life. Although the literature on the topic is prolific, empirical research is still scarce. In this empirical study, we show how five dimensions of spirituality at work (team's sense of community; alignment with organizational values; sense of usefulness to society; enjoyment at work; space for inner life) explain organizational commitment. A sample comprising 361 organizational members from 154 organizations was collected. The five dimensions of spirituality explain 48%, 16% and 7% of the variance of the affective, the normative and the continuance commitment respectively. The findings suggest that when people experiment spirituality on their workplace, they feel more affectively attached to their organizations, experiment a sense of obligation/loyalty toward them and feel less committed instrumentally.*

## **KEYWORDS**

*Affective commitment, normative commitment, continuance commitment, spirituality in organizations, meaning at work.*

## INTRODUÇÃO

A espiritualidade nas organizações pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman, Czaplewski e Fergusson, 2003). Esta definição é, todavia, apenas uma entre as muitas presentes na literatura (Freshman, 1999; Brown, 2003).

Giocalone e Jurkiewicz (2003a), por exemplo, sugeriram que a espiritualidade nas organizações é um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização, que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria. Por seu turno, Ian Mitroff, num Simpósio realizado na *Academy of Management*, definiu-a como “o desejo de encontrar o propósito último da vida e viver de acordo com ele” (Cavanagh, 1999, p. 189).

Para os propósitos do presente artigo, após a leitura atenta da literatura (especialmente os números especiais de revistas como o *Journal of Management Inquiry* e o *Journal of Organizational Change Management*), e tendo em vista algumas das recentes operacionalizações do construto (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman et al., 2003; Duchon e Plowman, 2005), definimos a espiritualidade nas organizações do seguinte modo: existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior.

A definição acima orientou o processo de operacionalização do construto, o qual abarca cinco dimensões: sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de serviço à comunidade (trabalho com significado); alegria no trabalho; oportunidades para a vida interior. As três primeiras foram consideradas por Milligan et al. (2003) como as dimensões mais importantes para a predição dos comportamentos e das atitudes no trabalho. O sentido de alegria no trabalho emergiu como uma dimensão autônoma na análise fatorial que realizamos, sendo uma subdimensão da dimensão mais ampla denominada por Milliman et al. (2003) e Ashmos e Duchon (2000) como “trabalho com significado”. O respeito pela vida interior foi incluído por integrar a maior parte das definições existentes (Duchon e Plowman, 2005).

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

Antes de prosseguir, e para clarificar ainda mais o conceito, vale salientar que espiritualidade e religião não são, porém, sinônimos. Ser alguém espiritual não significa exibir qualquer religião. E uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas. Em rigor, esta indução pode ser mesmo uma “afronta” à genuína espiritualidade. Mais especificamente, a espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores: (a) serem entidades com necessidades espirituais (desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos; Strack et al., 2002); (b) desejarem experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho; e (c) pretenderem experimentar um sentido de conexão com a comunidade de trabalho (Ashmos e Duchon, 2000).

### A PRESENÇA DO TÓPICO NOS ESTUDOS E NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Em nível de análise individual, os estudos têm procurado identificar os efeitos da espiritualidade para a saúde e as respostas psicossomáticas. Diversas evidências teóricas e empíricas têm sugerido que as pessoas com forte espiritualidade apresentam, por exemplo, melhor qualidade de vida; uma elevada auto-estima; um sentido mais forte de pertença; um melhor ajustamento a eventos traumáticos; maior proteção contra doenças geradas pelo estresse; maior satisfação com a vida; menor pressão sanguínea; melhor funcionamento do sistema imunológico; e, por último, menores tendências depressivas (Musgrave, Allen e Allen, 2002; Moss, 2002; Miller e Thoresen, 2003; Puchalski, 2004; Sawatzky, Ratner e Chiu, 2005).

O tópico adquiriu ainda crescente visibilidade nos estudos organizacionais e no “modo de vida” de muitos práticos. Delbecq (1999) ilustrou a tendência afirmando que o seu próprio interesse pela matéria derivou da sua experiência com a intensa espiritualidade dos executivos seniores do *Silicon Valley*, e com a generosidade que emanava de suas vidas interiores. O Movimento Transcendental desenvolveu o *Maharishi Corporate Development Program* (<http://www.tm.org/mcdp/index2.html>). Em 1993, Judith Neal fundou *The Association for Spirit at Work* ([www.spiritawork.com](http://www.spiritawork.com)). Na Santa Clara University, desenvolveu-se o *Seminar in Spirituality and Business Leadership*, e os executivos que o frequentaram alegam efeitos muito positivos sobre si próprios, seus colaboradores e organizações (Delbecq, 2000). Por exemplo, Bob Miller (2000, pp. 132-133), presidente e CEO da *Envirotest Systems Corporation*, afirmou:

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

O curso (...) ofereceu-me um quadro eficaz para a minha autodescoberta e para melhor integrar a espiritualidade na minha vida e nas minhas atividades de negócio. (...) O curso introduziu-me nas novas formas de reflexão e meditação, as quais me ajudaram a melhor escutar a minha voz interior e a ser mais contemplativo. (...) A oração e a reflexão foram fatores importantes que me ajudaram a criar a serenidade que considero necessária para ser um líder eficaz – escutar, ser inovador, mostrar flexibilidade e manter a calma e o espírito decisivo em momentos de crise. (...) [O curso] Removeu-me algum do mistério sobre como integrar a minha vida pessoal com o meu trabalho. Reafirmou a minha crença de que fazer isto com sucesso tornar-me-á um líder muito mais eficaz.

Por seu turno, Ricardo Levy (2000, p. 130), presidente e CEO da *Catalytica, Inc.*, escreveu:

Compreendi que na raiz da relação entre espiritualidade e liderança nos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma voz interior e que ela é a última fonte de sabedoria a que recorreremos nas decisões de negócios mais difíceis. Como CEOs, estamos munidos, pela formação e pela experiência, de muitas ferramentas que nos permitem realizar o nosso trabalho. Mas, em momentos difíceis, compreendemos que as competências proporcionadas pela nossa formação em negócios não nos capacitam para tomarmos boas decisões em circunstâncias difíceis. Somos desafiados pela necessidade de ir mais fundo, de procurar na nossa espiritualidade o caminho correto.

O tema também penetrou profusamente na arena científica. Especialmente desde 1992, assistiu-se a um aumento súbito de conferências e *workshops*, assim como a uma explosão de livros (Tischler, 1999; Neal e Biberman, 2003). O tópico foi reconhecido pela *Academy of Management*, que criou, em 1999, o grupo de interesse “gestão, espiritualidade e religião”. Revistas como o *Journal of Management Education*, o *Journal of Management Inquiry*, o *Journal of Management Psychology*, o *American Behavioral Scientist* e o *Journal of Organizational Change Management* devotaram seções ou volumes especiais ao assunto, criando um corpo de literatura útil para a comunidade de gestores.

Alguns autores têm feito alusão à relação entre espiritualidade e eficácia organizacional (e.g., Giacalone e Jurkiewicz, 2003b; Garcia-Zamor, 2003; Sanders III et al., 2003; Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Duchon e Plowman, 2005). Por exemplo, Cacioppe (2000, p. 48) sublinhou que “Os líderes empresariais bem-sucedidos do século XXI serão líderes espirituais”. E Fry (2003, p. 708) afirmou: “As organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a espiritualidade no local

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

de trabalho também fracassarão em fazer a transição para o paradigma da organização que aprende, necessária ao sucesso no século XXI”.

Sucedem, todavia, que a maior parte da literatura não tem base empírica. Os estudos de Ashmos e Duchon (2000), de Milliman et al. (2003) e de Duchon e Plowman (2005) são exceções especialmente pertinentes a este artigo. Ashmos e Duchon desenvolveram e validaram um instrumento de medida, para três níveis de análise: individual, unidade de trabalho e organização. Extraíram sete fatores/dimensões para o nível individual (condições de comunidade; significado do trabalho; vida interior; obstáculos à espiritualidade; responsabilidade pessoal; conexões positivas com outras organizações; contemplação), dois para o nível da unidade de trabalho (sentido de comunidade; valores da unidade de trabalho), e dois para o nível de análise organizacional (valores organizacionais; alinhamento entre o indivíduo e a organização). Duchon e Plowman (2005) verificaram que três dessas dimensões de nível individual e duas de nível grupal se relacionavam positivamente com o desempenho de unidades de trabalho de uma rede de organizações de cuidados de saúde norte-americanas.

Milliman et al. (2003), baseando-se em Ashmos e Duchon (2000), estudaram como três dimensões da espiritualidade (trabalho com significado; sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização) explicam cinco atitudes no trabalho (comprometimento organizacional afetivo; intenções de abandono, satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; auto-estima de base organizacional). A dimensão “trabalho com significado” representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho. A dimensão “sentido de comunidade” significa o grau em que os membros organizacionais experimentam uma forte conexão ou relação com outras pessoas. A dimensão “alinhamento com os valores da organização” representa a medida em que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Milliman et al. (2003) selecionaram apenas aquelas três dimensões por várias razões. Primeira: elas têm-se revelado importantes em estudos anteriores. Segunda: são representativas do envolvimento dos empregados na espiritualidade em níveis individual (trabalho com significado), grupal (sentido de comunidade) e organizacional (alinhamento do indivíduo com os valores da organização). Terceira: estão desprovidas de aspectos de natureza mais transcendental que, provavelmente, influenciam mais a vida pessoal do que a organizacional. São, por isso, mais provavelmente relevantes para estudar as atitudes e comportamentos no trabalho. Os investigadores verificaram o seguinte: (1) o trabalho com significado explica o comprometimento, a satisfação, o envolvimento na função e a auto-estima; (2) o sentido de comunidade explica as cinco atitudes; (c) e o alinhamento de valores explica o comprometimento e as intenções de saída.

O presente artigo contribui para aprofundar empiricamente a matéria. É seu objetivo mostrar como as percepções dos indivíduos acerca de cinco dimensões de espiritualidade explicam o comprometimento afetivo, o normativo e o instrumental. O estudo aborda o nível de análise individual, sendo o nível organizacional desconsiderado. Dessa forma, considera as percepções dos indivíduos acerca do ambiente de trabalho, mas não as agrega para a obtenção de avaliações organizacionais (Burke, Borucki e Kaufman, 2002). Portanto, testa o grau em que essas percepções explicam o comprometimento organizacional. Na seção seguinte, apresentaremos argumentos que ajudam a compreender as razões pelas quais as três dimensões do comprometimento podem ser explicadas pela espiritualidade no trabalho.

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

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

Estas dimensões geram diferentes reações atitudinais e comportamentais (Allen e Meyer, 1996, 2000). Dado que o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresentem menor *turnover*, menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ e Paine, 2000). Diferentemente, é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Acresce que, se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização (e.g., absentismo, comportamentos retaliatórios). Finalmente, é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adotar comportamentos positivos. Todavia, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.

Importa, por conseguinte, compreender o modo como cada dimensão tende a desenvolver-se. A literatura (Allen e Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997) sugere que o comprometimento afetivo se

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

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

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

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

O presente trabalho procura estudar como as experiências de espiritualidade no trabalho induzem as pessoas a desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes, e um laço instrumental mais fraco. É possível que essa espiritualidade permita ao indivíduo (a) desenvolver as suas necessidades espirituais (Strack et al., 2002); (b) experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional (Brown e Leigh, 1996; Burroughs e Eby, 1998); (c) sentir-se valorizado como ser humano intelectual e emocionalmente válido, e não apenas como recurso (Kim e Mauborgne, 1998); (d) experimentar sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença (Kets de Vries, 2001).

É igualmente possível que a pessoa desenvolva laços de confiança e estabeleça com a organização um contrato psicológico de natureza relacional (Rousseau, 1995). Pode também suceder que, ao perceber um alinhamento entre os seus valores e a missão/valores da organização, a pessoa desenvolva uma maior identificação organizacional, procurando atuar favoravelmente em prol da organização. É também presumível que, recebendo da organização recursos espirituais e motivacionais, o colaborador desenvolva o dever de responder reciprocamente (Gouldner, 1960; Settoon, Bennett e

Liden, 1996; Eisenberger et al., 2001) com maior comprometimento afetivo um sentido mais forte do dever de lealdade.

## **MÉTODO**

### **Participantes**

A amostra englobou 361 colaboradores de 154 organizações, de vários setores de atividade. A idade média era de 33.0 anos (desvio-padrão: 9.1), e o tempo médio de permanência na organização atingia 6.1 anos (dp: 7.1 anos). Trinta e cinco por cento eram do sexo feminino. Os indivíduos eram participantes de três seminários sobre ética e comportamento organizacional, realizados num período de cinco meses. Todos tinham formação universitária e realizavam funções diversas (e.g., técnicos de entidades bancárias e seguradoras, analistas financeiros, técnicos de recursos humanos, juristas, engenheiros, promotores de vendas, funcionários públicos em Câmaras Municipais e instituições de ensino superior). A participação ocorreu a partir do início dos seminários.

### **Instrumento de medida do comprometimento**

O comprometimento organizacional foi medido por meio de um questionário contendo 14 itens. Este é um instrumento que Rego e Souto (2002, 2004) desenvolveram a partir da literatura e de trabalho próprio, e que depois validaram em contextos português e brasileiro. Mede as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

Cada indivíduo foi convidado a assinalar, numa escala de sete pontos, o grau em que a afirmação se lhe aplicava (“1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; “7: A afirmação aplica-se-me completamente”). Uma análise fatorial confirmatória (Byrne, 1998) testou o modelo de três fatores. Para melhorar os índices de ajustamento, e atendendo aos índices de modificação e aos resíduos estandardizados, removeram-se três itens. Os índices de ajustamento do modelo resultante (Quadro 1) são satisfatórios. Os Alfas de Cronbach ultrapassam o patamar de 0.70 (Nunnally, 1978).

**Quadro 1 - Comprometimento organizacional – Análise fatorial confirmatória.**

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

\* Solução completamente estandardizada

Entre parênteses e a cheio: Alfas de Cronbach

**Instrumento de medida da espiritualidade**

A espiritualidade no trabalho foi medida por meio de 19 itens, obtidos na literatura (Ashmos e Duchon, 2000, Milliman et al., 2003) e provenientes de trabalho próprio dos autores. Procuraram-se e redigiram-se itens representando quatro dimensões: trabalho com significado, sentido de comunidade, alinhamento entre os valores organizacionais e individuais, e vida interior. As três primeiras foram consideradas por Milliman et al. (2003) como as mais importantes para a explicação de comportamentos e atitudes no trabalho. A vida interior foi inserida porque é abrangida pela maior parte das definições de espiritualidade no trabalho (Duchon e Plowman, 2005).

A outra fonte para levantamento dos itens proveio de um estudo-piloto previamente realizado com 23 membros organizacionais (39% do sexo feminino; idade média: 34 anos). Os itens foram

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

formulados após análise de conteúdo das respostas destes indivíduos à seguinte questão: “Considerando que a espiritualidade no trabalho pode ser interpretada como o reconhecimento, pela organização e pelos seus líderes, de que os empregados têm uma vida interior que alimenta, e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade, cite-nos, por favor, um aspecto da sua organização ou função que respeita este sentido, assim como um aspecto que o prejudica”.

Destas duas fontes, emergiram 36 itens. Foi então realizada uma análise global destinada a remover redundâncias. Sempre que a redação de um item refletia o mesmo significado de algum já presente na literatura, este último foi selecionado. Alguns itens provenientes da literatura foram adaptados de modo a ajustarem-se à língua portuguesa. Ao fim deste processo, 17 itens foram removidos, tendo sido os restantes 19, conforme mencionado, inseridos no questionário usado na presente pesquisa.

Cada indivíduo foi convidado a assinalar, numa escala de seis pontos, o grau de veracidade de cada afirmação (“1: Completamente falsa”; “6: Completamente verdadeira”). Para se testar a estrutura dimensional/fatorial, adotou-se um processo em três fases. Primeira: por meio da rotina do SPSS, gerou-se uma amostra aleatória equivalente a 50% da amostra global. Segunda: estes dados foram submetidos a uma análise fatorial das componentes principais, com rotação varimax. Para obter uma estrutura fatorial mais clara, removeram-se dois itens. Extraiu-se uma solução de cinco fatores (KMO: 0.89; teste de esfericidade de Bartlett: 1520.33,  $p=0.000$ ), explicando 70.7% da variância. Os Alfas de Cronbach situaram-se entre 0.75 e 0.88, com exceção do último (0.66). Terceira fase: realizou-se uma análise fatorial confirmatória (Byrne, 1998) sobre os restantes 50% da amostra para testar o modelo de cinco fatores antes extraído. O modelo está representado no Quadro 2 e apresenta índices de ajustamento bastante satisfatórios. Os Alphas de Cronbach situam-se acima de 0.70, com exceção do último (0.68). As dimensões foram assim denominadas:

- *Sentido de comunidade na equipe.* Engloba itens relacionados com o espírito de equipe, o zelo mútuo entre os seus membros, e o sentido de comunidade e de propósito comum.
- *Alinhamento do indivíduo com os valores da organização.* Engloba sobretudo descritores relacionados com a compatibilidade dos valores e da vida interior do indivíduo com os valores da organização. Abarca ainda um item relacionado ao sentimento de que os líderes procuram ser úteis à sociedade. Embora o seu teor pareça semanticamente distinto do dos restantes itens, é possível que represente a ideia de que os indivíduos se sentem “interiormente” mais alinhados

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

com organizações cujos líderes se preocupam com a sociedade como um todo, e não apenas com os interesses “egoístas” da organização e/ou dos acionistas.

- *Sentido de préstimo à comunidade.* Inclui itens sugerindo que o trabalho corresponde a importantes valores de vida do indivíduo e é útil à comunidade.
- *Alegria no trabalho.* Engloba itens relacionados com o sentido de alegria e de prazer no trabalho.
- *Oportunidades para a vida interior.* Abrange itens relacionados ao modo como a organização respeita a espiritualidade e os valores espirituais do indivíduo.

Em grande medida, esta estrutura dimensional incorpora as três dimensões que Milliman et al. enfatizaram: (1) o sentido de comunidade na equipe corresponde ao “sentido de comunidade” que os autores consideraram; (2) o alinhamento do indivíduo com os valores da organização corresponde à dimensão de mesmo rótulo por eles considerada; (3) o sentido de préstimo à comunidade representa, em medida considerável, a realização de “trabalho com significado”. Adicionalmente, duas outras dimensões emergiram: a alegria no trabalho e as oportunidades para a vida interior. Elas representam o grau em que os colaboradores sentem que a organização respeita a sua vida interior e lhes propicia sentidos de alegria e “felicidade”. A alegria no trabalho pode ser considerada uma subdimensão da dimensão “trabalho com significado” que tem emergido em algumas operacionalizações. O respeito pela vida interior representa a faceta mais transcendental do constructo.

**Quadro 2 – Espiritualidade na organização: Análise fatorial confirmatória aplicada\* a uma sub-amostra aleatória representando 50% da amostra global**

<b>Sentido de comunidade na equipe</b>	<b>(0.89)</b>
As pessoas do meu grupo/equipe sentem-se parte de uma família.	0.74
O meu grupo/equipe fomenta a criação de um espírito de comunidade.	0.79
Acredito que as pessoas do meu grupo/equipe se apóiam umas às outras.	0.83
Acredito que os membros do meu grupo/equipe se preocupam realmente uns com os outros.	0.87
Sinto que as pessoas do meu grupo/equipe estão ligadas entre si por um propósito comum.	0.69
<b>Alinhamento do indivíduo com os valores da organização</b>	<b>(0.86)</b>
Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.	0.72
As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.	0.74
A minha organização respeita a minha “vida interior”.	0.68
A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.	0.79
Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.	0.80
<b>Sentido de serviço à comunidade</b>	<b>(0.72)</b>
O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida.	0.54
Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo.	0.76
Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.	0.75
<b>Alegria no trabalho</b>	<b>(0.71)</b>
Sinto alegria no meu trabalho.	0.81
Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho.	0.70
<b>Oportunidades para a vida interior</b>	<b>(0.68)</b>
Os meus valores espirituais não são valorizados no meu local de trabalho. (i)	0.87
No meu local de trabalho, não há lugar para a minha espiritualidade. (i)	0.60
<b>Índices de ajustamento</b>	
Qui-quadrado/Graus de liberdade	2.0
<i>Root mean square error of approximation</i>	0.07
<i>Goodness of fit index</i>	0.88
<i>Adjusted goodness of fit index</i>	0.83
<i>Comparative fit index</i>	0.93
<i>Incremental fit index</i>	0.93
<i>Relative fit index</i>	0.83

\* Solução completamente estandardizada Entre parênteses: Alphas de Cronbach

(i) itens cujas cotações foram invertidas.

**RESULTADOS**

A tabela 1 expõe médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis. Em termos médios, os indivíduos consideram a organização, o trabalho e a equipe como moderadamente espirituais. As cotações mais baixas são as referentes ao alinhamento de valores e às oportunidades para a vida interior. O comprometimento afetivo é moderado/alto, sendo fraco o normativo e, especialmente, o instrumental. A idade e o tempo de casa não se correlacionam com a espiritualidade, mas relacionam-se com o comprometimento afetivo e o instrumental.

Todas as variáveis de espiritualidade se correlacionam significativamente entre si, sendo especialmente destacadas as correlações entre as quatro primeiras variáveis. Genericamente, a espiritualidade correlaciona-se, significativamente, com o comprometimento organizacional, sendo a tendência especialmente notória para a vertente afetiva, e menos visível para a instrumental. Tendencialmente, os indivíduos demonstram maior comprometimento afetivo e normativo, e menor comprometimento instrumental, quando identificam forte espiritualidade na organização, no trabalho e na equipe.

**Tabela 1 - Médias, desvios -padrão e correlações.**

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

\*p&lt;0.05

\*\*P&lt;0.01

\*\*\*P&lt;0.001

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

A tabela 2 mostra como as variáveis de espiritualidade explicam as três facetas do comprometimento. Dado que a idade e o tempo de casa se correlacionam com o comprometimento, elas foram inseridas na primeira etapa das análises de regressão. Foram depois inseridas as variáveis de espiritualidade, para se identificar a variância adicional por elas explicada.

A idade e o tempo de casa apenas explicam, significativamente, o comprometimento instrumental, sendo as pessoas mais idosas e mais antigas as que denotam mais vigor nesse laço. Em qualquer caso, as variáveis de espiritualidade explicam mais 7% da variância dessa faceta do comprometimento do que a explicada pela idade e pela antiguidade.

No que concerne às facetas afetiva e normativa, a variância adicional explicada pelas variáveis de espiritualidade é, respectivamente, 48% e 16%. Por conseguinte, as pessoas apresentam laços afetivo e normativo mais fortes, e laço instrumental mais fraco, quando consideram haver espiritualidade na organização, no trabalho e na equipe. As variáveis de espiritualidade com maior potencial explicativo são a alegria no trabalho e o alinhamento dos valores do indivíduo com a organização.

**Tabela 2- Regressões: Como as variáveis de espiritualidade explicam o comprometimento.**

		Comprometimento afetivo	Comprometimento normativo	Comprometimento instrumental
Primeira etapa	Idade	0.04	0.08	0.16*
	Tempo de casa	0.09	-0.05	0.14*
	F	2.65	0.56	13.70***
	R <sup>2</sup> ajustado	1%	0%	7%
Segunda etapa	Sentido de comunidade	0.14*	0.08	0.17
	Alinhamento	0.25***	0.25***	0.08
	Sentido de serviço	0.06	-0.03	-0.15*
	Alegria no trabalho	0.38***	0.18**	-0.26***
	Oportunidades p/ a vida interior	-0.07	-0.04	-0.10*
	F	48.27***	10.60***	9.37***
	R <sup>2</sup> ajustado	49%	16%	14%
	Incremento da variância explicada devido às variáveis de espiritualidade	48%	16%	7%

\*p<0.05

\*\*P<0.01

\*\*\*P<0.001

Essa tendência foi ainda testada mediante uma análise de *clusters* (método Ward; quadrado da distância euclidiana), incidente sobre as variáveis de espiritualidade. Extraíram-se sete grupos, que foram depois comparados nessas variáveis e nas três dimensões do comprometimento. O objetivo foi testar se os grupos, organizados de acordo com as percepções de espiritualidade, divergiriam também

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

em matéria de comprometimento. O resultado está contemplado na Tabela 3: os grupos com um sentido mais forte de espiritualidade denotam efetivamente laços afetivo e normativo mais fortes, e um laço instrumental mais fraco. É possível, todavia, detectar *nuances* na comparação entre as configurações, as quais apresentamos, esquematicamente, a seguir.

- O grupo 1 é constituído por indivíduos que interpretam a organização como fracamente impregnada de espiritualidade e significado do trabalho. O reflexo parece ser a fraca ligação afetiva e normativa. O laço instrumental, embora modesto, é um dos mais elevados entre os sete grupos.
- O grupo 2 é bastante semelhante ao primeiro, mas distingue-se dele porque os indivíduos descrevem boas oportunidades para a vida interior. Mas daí não decorrem quaisquer efeitos positivos sobre os comprometimentos afetivo e normativo.
- O grupo 3, embora apresente oportunidades de vida interior muito fracas, apresenta, genericamente, índices de espiritualidade mais elevados do que os grupos anteriores. O sentido de alegria no trabalho é, também, claramente mais acentuado. A consequência parece ser a emergência de laços afetivo e normativo mais fortes.
- O grupo 4 demonstra, genericamente, índices de espiritualidade mais elevados do que o grupo anterior, exceto no que concerne ao sentido de comunidade, que é mais fraco. É, porventura, por essa razão que os níveis de comprometimento são muito próximos dos do grupo anterior.
- O grupo 5 revela, globalmente, índices mais elevados do que o grupo 4, sendo a diferença especialmente notória no que concerne às oportunidades para a vida interior, claramente mais elevadas. Como possível reflexo, o comprometimento afetivo é mais forte do que o presente nos grupos anteriores, e o laço instrumental é mais fraco.
- Os grupos 6 e 7 apresentam índices razoavelmente elevados de espiritualidade, o que parece ter consequência no fato de os laços afetivos e normativos serem os mais fortes dentre todos os grupos, e de o laço instrumental ser o mais fraco. Note-se que a diferença entre as duas configurações resulta do fato de o grupo 6 revelar oportunidades modestas para a vida interior. É possível que isso ajude a explicar o índice ligeiramente mais elevado no laço instrumental.

**ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

**Tabela 3- Configurações resultantes da análise de *clusters*.**

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

## ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este estudo revela-se uma importante contribuição para uma área que tem emergido com grande vigor, mas é ainda alvo de escassa pesquisa empírica. Ele sugere que os indivíduos apresentam um comprometimento afetivo e normativo maior, ao passo que um menor comprometimento instrumental, quando experimentam um sentido de comunidade na equipe a que pertencem, sentem haver alinhamento entre eles e os valores/missão da organização, consideram que realizam trabalho com significado e útil à sociedade, experimentam alegria no trabalho e entendem que a organização lhes faculta oportunidades para a vida interior.

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

Os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. “Têm uma mente e um espírito (...) [e] o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente” (Ashmos e Duchon, 2000, p. 136). Se os seres humanos são, também, seres espirituais, que procuram sentido e significado para o seu trabalho a ser realizado num contexto de comunidade, então as organizações que dificultam estes anseios serão penalizadas.

Quando o trabalho não tem significado para a vida, a criatividade não flui. O comprometimento e a motivação para o trabalho são menores. A cooperação e o espírito de equipe são penalizadas. Os níveis de estresse são mais elevados, podendo gerar acidentes de trabalho, erros decisórios e problemas de saúde física e psicológica. A identificação dos indivíduos com a organização é menor, e isso pode refletir-se no modo como se pronunciam externamente acerca da sua organização e, por conseguinte, na reputação organizacional. Os talentos abandonam mais provavelmente a empresa, que fica também com menor potencial atrativo para recrutar e seleccionar bons candidatos. A lealdade organizacional é menor.

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

Este estudo é uma contribuição empírica relevante para a compreensão desta matéria, num dos terrenos que tem sido alvo de maior atenção por parte dos psicólogos organizacionais (Allen e Meyer, 2000): o comprometimento organizacional. A importância dos resultados é reforçada pelo fato de os instrumentos de medida revelarem propriedades psicométricas bastante satisfatórias. As consistências internas das escalas são globalmente satisfatórias. A estrutura fatorial do instrumento de medida da espiritualidade é clara. Os fatores/dimensões têm base teórica, e têm sido identificados em literatura diversa. O modelo tridimensional do comprometimento ajusta-se satisfatoriamente aos dados. E os poderes explicativos da espiritualidade para o comprometimento são significativos e, no caso do laço afetivo, são mesmo elevados.

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

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

Esta última via implica, todavia, agregar as cotações individuais ao nível da equipe ou da organização. Não parece metodologicamente defensável que um indivíduo A descreva a organização, e que o comprometimento descrito pelo indivíduo B seja depois relacionado com a descrição de A. Com efeito, as reações atitudinais de B resultam, fundamentalmente, do modo como ele próprio percebe a organização, e não do modo como A o faz. Poderia supor-se que a descrição de A é representativa da organização, mas parece metodologicamente mais adequado recorrer a descrições de vários membros organizacionais. Portanto, no nível de análise agregado as descrições da organização proporcionadas por diversos membros organizacionais em geral seriam relacionadas com os níveis de comprometimento de outros membros. O recurso ao nível de análise agregado seria também pertinente para testar a relação entre a espiritualidade e a eficácia/desempenho das equipes e organizações, uma contribuição importante para explorar um campo onde impera um grande vácuo empírico.

Importa também considerar que a amostra tem características peculiares que não representam, necessariamente, a situação mais comum em ambiente organizacional. Por exemplo, todos os participantes possuíam formação universitária – situação pouco provável na grande maioria das organizações. Estudos posteriores deverão abarcar amostras mais diversificadas e, por exemplo, testar

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

se colaboradores de diferentes níveis de qualificação e distintas funções respondem diferentemente aos aspectos espirituais do contexto organizacional.

Este estudo também abarcou um leque restrito de variáveis dependentes. Estudos futuros poderão estudar variáveis como, por exemplo, o absentismo, os comportamentos de cidadania organizacional, os comportamentos retaliatórios, o *turnover*, a satisfação, a saúde e o bem-estar psicológico, os comportamentos inovadores e a produtividade individual. Poderão também inserir variáveis moderadoras e mediadoras. Por exemplo, seria interessante pesquisar se a relação entre as percepções de espiritualidade e o comprometimento são mediadas por aspectos como a confiança e a percepção de apoio organizacional. Seria também promissor estudar se indivíduos com diferentes características de personalidade respondem diferentemente aos mesmos contextos organizacionais.

Finalmente, cabe sublinhar a necessidade de melhorar as propriedades psicométricas do instrumento de medida da espiritualidade. Conviria que as duas dimensões aqui medidas com apenas dois itens fossem futuramente mensuradas com, pelo menos, três. Esta é uma via recomendável para que venham a realizar-se estudos fatoriais confirmatórios estatisticamente mais sólidos (Byrne, 1998). Pode ser, também, um modo de melhorar o índice de consistência interna da última dimensão.

## CONCLUSÕES

Os seres humanos são seres complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Durante muito tempo, as investigações e a ação nas organizações concederam atenção quase exclusiva à razão, descuidando do fato de que os seres humanos também são dotados de emoções. Essa clivagem foi ultrapassada, sendo hoje amplamente aceita a estrita conexão entre as duas vertentes, como emerge da imensa literatura sobre inteligência emocional.

É possível que algo do mesmo teor venha a suceder com a vertente espiritual. A “cisão cartesiana” (Waddock, 1999) presente no mundo ocidental tem impedido que o tema se alastre nos domínios da ciência e da prática organizacional. Mas há hoje indícios claros de que, tanto no terreno acadêmico quanto no empresarial, o tema vem sendo estudado, praticado e desenvolvido. A tendência foi bem paradigmática numa entrevista (*Jornal de Notícias*, 8 Nov. 2004) de Luís Portela, presidente da Bial, uma reputada empresa europeia do setor farmacêutico:

É para mim espantoso como 95% da humanidade falam de alma, ou do espírito, como atitude de fé, mas é um espanto que a Ciência, durante tanto tempo, tenha vivido algo divorciada dessa

## ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

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

Este estudo pretende marcar uma contribuição nesse domínio. Sugere como os climas de trabalho repletos de espiritualidade fomentam o comprometimento afetivo e normativo dos colaboradores. Apresenta um instrumento de medida da espiritualidade com boas propriedades psicométricas. Apesar de suas limitações, ajuda a compreender como os indivíduos são sensíveis à espiritualidade nos locais de trabalho. E, por fim, permite entender como daí decorrem efeitos organizacionalmente relevantes.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, p. 252-276, 1996.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN R. D.; HELMES E. (Eds.) *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell, MA: Kluwer, 2000. p. 285-314

ASHMOS, D.P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

BROWN, S. P.; LEIGH, T. W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 358-368, 1996.

BURKE, M. J.; BORUCKI, C. C.; KAUFMAN, J. D. Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 11, n. 3, p. 325-340, 2002.

**ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

BURROUGHS, S. M.; EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, v. 26, n. 6, p. 509-532, 1998.

BYRNE, B. M. *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis*. London: Lawrence Erlbaum, 1998.

CACIOPPE, R. Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership - Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 21, n.1, p. 48-54, 2000.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, p. 186-199, 1999.

CONGER, J. A. *Spirit at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

CSIKSZENTMIHALY, M. *Good Business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York: Viking, 2003.

DELBECQ, A. L. Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, p. 117-128, 2000.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, v. 16, p. 807-833, 2005.

EISENBERGER, R.; ARMELI, S.; REXWINKEL, B.; LYNCH, P. D.; RHOADES, L. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 1, p. 42-51, 2001.

FILBECK, G.; PREECE, D. Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders? *Journal of Business Finance and Accounting*, v. 30, p. 771-797, 2003.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 14, p. 693-727, 2003.

**ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

FULMER, I.S.; GERHART, B.; SCOTT, K.S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being “A great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, v. 56, p. 965-993, 2003.

GARCIA-ZAMOR, J. Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, v. 63, n. 3, p. 355-363, 2003.

GAVIN, J. H.; MASON, R. O. The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004.

GIACALONE, R.A.; JURKIEWICZ, C. L. Toward a science of workplace spirituality. In: GIACALONE R. A e. JURKIEWICZ C. L (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003a.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York: M.E. Sharpe, 2003b.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, p. 161-178, 1960.

JURKIEWICZ, C. L.; GIACALONE, R. A. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, v. 49, p. 129-142, 2004.

KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, v. 54, n. 1, p. 101-111, 2001.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 323-338, 1998.

KRIGER, M. P.; HANSON, B. J. A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 4, p. 302-317, 1999.

**ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

LEVY, R. B. My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 129-131, 2000.

MEYER, J. P. Organizational Commitment. In: C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 12, p. 175-228, 1997.

MILLER, B. Spirituality for business leadership. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 132-133, 2000.

MILLER, W. R.; THORESEN, C. E. Spirituality, religion and health: An emerging research field. *American Psychologist*, v. 58, n. 1, p. 24-35, 2003.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MOSS, D. The circle of the soul: The role of spirituality in health care. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, v. 27, n. 4, p. 283-297, 2002.

MUSGRAVE, C.; ALLEN, C. E.; ALLEN, G. L. Spirituality and health for women of color. *American Journal of Public Health*, v. 92, n. 4, p. 557-560, 2002.

NEAL, J.; BIBERMAN, J. Research that matters: Helping organizations integrate spiritual values and practices. *Journal of Organizational Change Management*, v. 17, n. 1, p. 7-10, 2004.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.

ORGAN, D. W.; PAINE, J. B. A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 14, p. 338-368, 2000.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

PUCHALSKI, C. Spirituality in health: The role of spirituality in critical care. *Critical Care Clinic*, v. 20, n. 3, p. 487-504, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. *Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD-ROM), 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SANDERS III, J. E.; HOPKINS, W. E.; GEROY, G. D. From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SAWATZKY, R.; RATNER, P. A.; CHIU, L. A meta-analysis of the relationship between spirituality and quality of life. *Social Indicators Research*, v. 72, p. 153-188, 2005.

SETTOON, R. P.; BENNETT, N.; LIDEN, R. C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 3, p. 219-227, 1996.

STRACK, G.; FOTTLER, M. D.; WHEATLEY, M. J.; SODOMKA, P. Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, v. 18, n. 4, p. 3-17, 2002.

TISCHLER, L. The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 4, p. 273-279, 1999.

**ARTIGOS - ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Arménio Rego - Miguel Pinha e Cunha - Solange Souto

WADDOCK. S. A. Linking community and spirit: A commentary and some propositions. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 4, p. 332-345, 1999.

**Artigo recebido em 26.04.2005. Aprovado em 16.02.2007.**

**Arménio Rego**

Professor na Universidade de Aveiro.

Interesses de pesquisa nas áreas da justiça, comportamentos de cidadania organizacional, inteligência emocional, felicidade nos locais de trabalho, espiritualidade nas organizações e gestão transcultural.

E-mail: arego@egi.ua.pt

Endereço: Campus de Santiago, 3810-193, Aveiro.

**Miguel Pinha e Cunha**

Professor na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Interesses de pesquisa nas áreas de improvisação, *bricolage*, serendipidade e estudos organizacionais positivos.

E-mail: mpc@fe.unl.pt

Endereço: Rua Marquês de Fronteira, 20, 1099-038, Lisboa.

**Solange Souto**

Professora na Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

Interesses de pesquisa nas áreas das organizações autenticizóticas, justiça, comportamento de cidadania organizacional e comprometimento organizacional.

E-mail: s.souto@globo.com

Endereço: Rua General Glicério, 335, aptº 403, Laranjeiras, Rio de Janeiro – RJ, 22245-120.