

Ana Isabel Couceiro Teixeira

A Espiritualidade nas Organizações
Caso de Estudo Bial

Volume 1

Nota
Data



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A Espiritualidade nas Organizações

Caso de Estudo Bial

Mestrado em Marketing

Sob orientação: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Autor: Ana Isabel Couceiro Teixeira

31 de Agosto de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

AGRADECIMENTOS

No decorrer da presente dissertação pude contar com o apoio de diversas pessoas, que contribuíram para o sucesso e concretização deste estudo.

Gostaria de manifestar em particular os meus mais sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, orientador científico desta dissertação, pela orientação, disponibilidade e por todo o apoio, à empresa Bial, pelo material fornecido, pela disponibilidade e apoio que sempre prestaram.

O meu obrigado a todas as pessoas que se mostraram disponíveis para colaborar nas respostas aos questionários.

A todos os meus familiares, colegas e amigos, que estiveram sempre presentes e me transmitiram a motivação para conseguir chegar ao fim.

A todos o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação à minha família e amigos,
pela força e inspiração que me deu nesta fase,
À família e amigos...*

RESUMO

Num mundo global onde as mudanças são constantes, as empresas cada vez mais procuram criar e implementar modelos de gestão que promovam o bem-estar dos seus trabalhadores e conseqüentemente o seu comprometimento, desempenho e produtividade. Neste sentido, urge a necessidade de abordar a espiritualidade nas organizações como modelo de gestão.

O objetivo deste estudo é através de uma revisão literária sobre o conceito de espiritualidade procurar uma definição académica da mesma e das suas práticas.

Pretende-se assim verificar de que forma a espiritualidade e suas práticas bem como a realização pessoal contribuem para o comprometimento organizacional, comportamentos inovadores, superação no trabalho bem como para o desempenho, produtividade e orientação dos trabalhadores para o cliente. Assim, foram inquiridos os trabalhadores de uma empresa da indústria farmacêutica portuguesa, procurando testar o modelo.

Espera-se verificar a perceção de práticas de espiritualidade na organização em causa, bem como a realização pessoal e perceber o seu reflexo ao nível de comprometimento, produtividade, desempenho e comportamentos inovadores.

Foi constatada a influência da espiritualidade e realização pessoal nas organizações e conclui-se a fraca relação com *Innovative Behavior*.

Palavras-chave: espiritualidade, realização pessoal, comprometimento, desempenho, produtividade, comportamentos inovadores.

Dissertação de Mestrado: A Espiritualidade nas Organizações

ABSTRACT

In a global world where the changes occur at a fast pace, organizations tend to create and implement management models that promote workers welfare and consequently their commitment, performance and productivity. In this sense, urges the need to study the spirituality in organizations as a management model.

The main objective of this study is to find an academic definition of spirituality and its practices, through a literature review. We intend to verify whether spirituality practices as well as personal fulfillment contribute to personal fulfillment, commitment to the organizations, innovative behavior, personal overcoming, as well as to increase performance, productivity and customer orientation. To test the model, the workers of a pharmaceutical industry company were surveyed.

This study is expected to analyse the perception of practices of spirituality in the organization as well as their impact in commitment, productivity performance and innovative behavior.

It was found the influence of spirituality and personal achievement in organizations and concludes that there is no relationship with Innovative behavior.

Keywords: spirituality, personal fulfillment, commitment, performance, productivity, innovative behavior.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	iii
DEDICATÓRIA	v
RESUMO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE TABELAS	xvi
Capítulo 1 - Introdução	19
1.1 Contexto da investigação	19
1.2 Objetivo da Investigação.....	21
1.3 Estado de Arte.....	22
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico.....	27
2.1 Introdução	27
2.2 Conceito de Espiritualidade	27
2.2.1 Espiritualidade e Religião	31
2.3 Modelo, Práticas e valores de Espiritualidade	34
2.4 Dificuldades	45
2.5 Conclusão.....	48
Capítulo 3 - Espiritualidade nas Organizações	49
3.1 Introdução	49
3.2 Espiritualidade e realização pessoal.....	49
3.3 Espiritualidade e comportamentos e atitudes dos trabalhadores.....	51
3.3.1 Comprometimento organizacional.....	51
3.3.2 <i>Innovative Behavior</i>	54
3.3.3 Superação no Trabalho.....	55
3.4 Impacto da espiritualidade na orientação para o cliente.....	56

3.5	Espiritualidade como fator de produtividade e desempenho individual	57
3.6	Conclusão.....	59
Capítulo 4 - Modelo Conceptual e Metodologia.....		61
4.1	Introdução	61
4.2	Objetivo geral e modelo conceptual.....	61
4.3	Hipóteses de estudo.....	62
4.4	Operacionalização das variáveis	65
4.4.1	Espiritualidade no local de trabalho.....	65
4.4.1.1	Sentido de Comunidade na Equipa	65
4.4.1.2	Alinhamento do indivíduo com os valores da organização.....	66
4.4.1.3	Sentido de préstimo à comunidade.....	66
4.4.1.4	Oportunidades para a vida interior.....	67
4.4.2	Realização pessoal	67
4.4.3	Comprometimento organizacional	68
4.4.4	<i>Innovative Behavior</i>	68
4.4.5	Superação no Trabalho.....	69
4.4.6	Orientação para o Cliente.....	69
4.4.7	Produtividade Individual.....	70
4.4.8	Desempenho Individual	71
4.4.8.1	Produtividade	71
4.4.8.2	Adaptabilidade	71
4.4.8.3	Flexibilidade.....	72
4.4.9	Variáveis Demográficas	72
4.5	Recolha de dados e caracterização da amostra	73
4.6	Metodologia de Análise	75
4.7	Conclusão.....	76

Capítulo 5 - Estudo empírico e análise dos resultados.....	77
5.1 Introdução	77
5.2 Constituição das Variáveis.....	77
5.3 Análise Descritiva.....	78
5.4 Análise modelo conceptual	81
5.4.1 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Comprometimento Organizacional	81
5.4.2 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Innovative Behavior	83
5.4.3 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Superação no Trabalho	84
5.4.4 Comprometimento Organizacional, <i>Inovative Behavior</i> e Superação no Trabalho – Orientação para o Cliente.....	85
5.4.5 Comprometimento Organizacional, <i>Inovative Behavior</i> e Superação no Trabalho – Desempenho Individual	89
5.5 Síntese dos Resultados	91
5.6 Conclusão.....	95
Capítulo 6 – Conclusão.....	97
6.1 Introdução	97
6.2 Evidências	98
6.3 Limitações e sugestões.....	99
6.4 Conclusão.....	99
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Dimensões da Espiritualidade no ambiente de trabalho.....	31
Figura 2 - “Spiritual Freedom Model”	36
Figura 3 “A Conceptual Model of Spiritual Organization”	39
Figura 4 Modelo de Investigação.....	59

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Referências de espiritualidade e seus autores.....	23
Tabela 2 - Diferentes definições de espiritualidade no local de trabalho.....	29
Tabela 3 - Religião e espiritualidade.....	32
Tabela 4 - “The values Framework of workplace spirituality”.....	37
Tabela 5 - “Pursuing organizational spirituality: some lessons from a financial services corporation..	41
Tabela 6 - Vantagens do Comprometimento Organizacional.....	51
Tabela 7 - Análise fatorial exploratória e análise de consistência.....	75
Tabela 8 - Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Independentes.....	77
Tabela 9 - Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Dependentes1.....	77
Tabela 10 - Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Dependentes2.....	78
Tabela 11 - Resultados do modelo de regressão Comprometimento Organizacional.....	80
Tabela 12 - Resultados do modelo de regressão <i>Innovative Behavior</i>	82
Tabela 13 - Resultados do modelo de regressão Superação no Trabalho.....	84
Tabela 14 - Resultados do modelo de regressão Orientação para o Cliente1.....	85
Tabela 15 - Resultados do modelo de regressão Orientação para o Cliente2.....	86
Tabela 16 - Resultados do modelo de regressão Produtividade Individual.....	88
Tabela 17 - Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual – Produtividade.....	90
Tabela 18 - Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual – Adaptabilidade.....	91

Tabela 19 - Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual – Flexibilidade.....	92
Tabela 20 - Hipóteses Gerais do Modelo.....	99

Capítulo 1 - Introdução

O presente trabalho tem como tema central a espiritualidade no local de trabalho em contexto empresarial português. Procura-se verificar de que forma práticas e valores de espiritualidade bem como a realização pessoal podem ter influência no Comprometimento Organizacional, *Innovative Behavior* e Superação no trabalho bem como na produtividade, desempenho e orientação para o cliente.

Neste primeiro capítulo pretende-se fazer uma contextualização do tema, identificação dos objetivos do trabalho bem como uma abordagem da pertinência e estado de arte em relação ao tema em estudo.

1.1 Contexto da investigação

No atual mundo de negócios, pautado pela incerteza, *stress* e dúvidas quanto ao futuro, procura-se cada vez mais formas de fazer diferente para a obtenção de resultados também diferentes.

Há realmente uma necessidade de abandonar práticas “desumanizadas” como despedimentos em massa e abusos sobre os trabalhadores e procurar uma cura para estes males da sociedade moderna.

Na realidade, o tempo que se passa no trabalho é central na vida das pessoas e ocupa o lugar que era outrora da família, vizinhança e amigos.

Segundo Rego e tal. (2003), os indivíduos ajustam-se às organizações, ou seja, o homem moderno é um homem organizacional: nasce, come, vive, casa-se, divorcia-se, morre e diverte-se nas organizacionais.

Neste contexto, o trabalho torna-se um espaço na vida das pessoas que deve ser tido pelas próprias organizações, que começam então a olhar para o lado espiritual dos funcionários, como seres individuais, com necessidades, exigências e papéis muito próprios.

Assim, é da responsabilidade das organizações promoverem práticas de espiritualidade, promoverem a satisfação nos trabalhadores e comprometimento organizacional que leve a que o retorno seja superior em termos financeiros, desempenho, produtividade e promoção da empresa (Marques, 2008)

Há cada vez mais uma necessidade de alcançar um equilíbrio entre o nível profissional e o pessoal. Vive-se cada vez mais uma era de *stress* que gera má qualidade no trabalho e consequente baixa produtividade. Tudo isto faz com que haja constantes alterações no seio das organizações que se repercutem em alterações profundas em termos não só económicos mas também sociais e mesmo problemas familiares (Channuwong, 2009). Os funcionários dos dias de hoje vêm-se obrigados a quase negligenciar a sua vida e mergulham de forma profunda e cega no trabalho. A obsessão pelo desempenho, pelo lucro, produtividade, rentabilidade tornou-se uma forma de estar nas organizações que acarreta consigo consequências nefastas não só em termos pessoais, na medida em que se verifica o aumento de doenças do foro mental, como depressões, esgotamentos, etc., bem como no que toca ao turnover e *burnout* e consequente desemprego e subemprego.

É neste contexto que Channuwong (2009) desenvolve um estudo que estabelece a correlação entre *stress* e recurso a medidas espirituais na medida em que se acredita que através de práticas de espiritualidade se podem encontrar soluções para gerir melhor o stress.

É através do recurso a práticas espirituais que se procura influenciar de forma positiva os trabalhadores.

Segundo Marques (2008) há cada vez mais trabalhadores e executivos que promovem a implementação de práticas no âmbito da espiritualidade organizacional, nomeadamente

medidas que promovam a satisfação dos trabalhadores e consequentemente aumentem a qualidade e quantidade do seu trabalho, gerando reflexos positivos na área financeira ao nível do retorno do investimento.

Benefiel (2010) afirma que há uma maior preocupação com o tema da espiritualidade nas empresas, integrando-a na gestão, para promover uma vantagem competitiva no mercado por intermédio do comportamento ético, satisfação no trabalho, comprometimento dos trabalhadores e produtividade.

Com esta panóplia de argumentos, tornou-se interessante de minha parte estudar a espiritualidade nas organizações, como é composta, o que influencia, como as pessoas a veem nas organizações, o que estas procuram para se sentirem mais realizadas, mais felizes e com um desempenho mais eficaz e produtivo.

1.2 Objetivo da Investigação

O objetivo desta investigação foca-se no estudo da relação que pode existir entre espiritualidade nas organizações, Superação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e *Innovative Behavior* bem como na orientação para o cliente e conseqüente aumento de produtividade e desempenho individual.

Após a procura de uma definição de espiritualidade nas organizações, pretende-se verificar o impacto desta na realização, comportamentos e atitudes dos trabalhadores, através da análise das variáveis comprometimento organizacional, *innovative behaviour* e superação no trabalho.

O modelo concebido tem o intuito de aprofundar o tema da espiritualidade nas organizações, através da identificação de práticas e medidas de espiritualidade no local de trabalho e conseqüente impacto ao nível de aumento da adoção de comportamentos inovadores,

superação no trabalho e comprometimento organizacional bem como na melhoria da orientação para o cliente, aumento do desempenho e produtividade individual.

1.3 Revisão da Literatura

Na verdade, a espiritualidade no meio empresarial começa a ser uma tendência e, prova disso, é o reconhecimento formal, em 1999, pela *Academy of Management* com a criação de um grupo de interesse pela “gestão, espiritualidade e religião” (Dean, Fornaciari e MCGee, 2003), bem como o aparecimento de revistas e referências a esta mesma temática tais como: *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Education*, *Journal of Management Psychology*, *Journal of Organizational Change Management*, *American Behavioral Scientist*, *Spirit at Work*, *Business Spirit*, *The Journal of Management*, *Spirituality and Religion*.

Uma busca no Google Livros revela cerca 1.560.000 resultados para o tema da espiritualidade no trabalho.

Benefiel (2010) destaca que as organizações cada vez mais demonstram um interesse crescente sobre espiritualidade nas organizações, que se deve ao próprio contexto de trabalho em termos de produtividade, comportamentos, comprometimento e satisfação.

A evidência mostra que as organizações começam a reconhecer que ao lidar com o lado espiritual dos seus funcionários vão obter uma melhor performance dos mesmos.

Atualmente pode considerar-se três tipos de empresas: segundo Oliveira (2010), o primeiro tipo, vive a era do conhecimento; o segundo tipo, aplica o conhecimento e o terceiro tipo vive a era da espiritualidade. Isto é, segundo o autor, o primeiro tipo ainda não abriu os olhos para a realidade da era das habilidades pessoais e continua voltado para o passado. A empresa do segundo tipo, empresa do presente, aplica o conhecimento, descobrindo que as habilidades

personais tornam o papel das pessoas e seu trabalho diferenciado. O terceiro tipo, a empresa do futuro, vive a era da espiritualidade, tendo as melhores pessoas para se adaptarem e gerarem mudanças. Esta valoriza o conhecimento, as habilidades e ferramentas pessoais, tratando cada ser como único e espiritual, que como tal deve ser valorizado.

A empresa que vive a espiritualidade antecipa e gera o futuro de sucesso. Assim, são diversos os autores que se debruçam sobre esta temática sobre diversas perspectivas:

Tabela 2 - Referências de espiritualidade e seus autores

Definição de espiritualidade	Karakas (2010); Berchifontaine (2007);
Medição espiritualidade no trabalho	Ashmos e Duchon, 2000; Fornaciari e Sherlock (2005)
Impacto da espiritualidade no trabalho	Duchon e Plowman (2005)
Liderança espiritual	Fry (2003); Parameshwar (2005)
Espiritualidade , performance e compromisso	Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Rego et al.(2008)
Espiritualidade e qualidade de vida	Sawarzy (2005)

Ashmos e Duchon (2000) com o seu trabalho “Spirituality at work a conceptualization and measure” tem sido a base para muitos trabalhos mas também Milliman et al. (2003) com o seu trabalho “Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment” abordam a ligação existente entre esta tendência e as atitudes dos trabalhadores.

Existem inúmeros trabalhos que abordam a importância da liderança espiritualizada, nomeadamente, Duchon *et al.* (2005) que defende o papel dos líderes como responsáveis por

alimentar a espiritualidade no ambiente corporativo está a começar a surgir. Cacioppe (2000) apud Dent *et al.* (2005) argumentam que “os líderes têm um papel central na evolução da integração da espiritualidade no trabalho e em inculcar um sentido espiritual no indivíduo, na equipe e no nível organizacional”.

Cacioppe (2000) destaca que “os líderes de empresas bem-sucedidos do século XXI serão líderes espirituais. Sentir-se-ão confortáveis com a sua própria espiritualidade, e saberão como nutrir o desenvolvimento espiritual dos outros. Os líderes mais bem-sucedidos de hoje já aprenderam esse segredo.”

Segundo Covey (1998) apud Moggi e Burkhard (2004) a liderança espiritualizada é baseada em princípios éticos e morais elevados.

Segundo Fry (2003) "O propósito da liderança espiritual é a criação de visão e valor em toda a equipa estratégica e ao nível individual, em última análise , para promover níveis mais elevados de comprometimento organizacional e produtividade. "

Drury (2004) realizou nos Estados Unidos um estudo no qual verificou que líderes com características de maior desenvolvimento da espiritualidade tendem a obter maior comprometimento de seus liderados, acordando com o que foi verificado na pesquisa de Rego, Souto e Cunha (2005), realizada com executivos de Portugal.

Para Dent *et al.* (2005) líderes que trazem sua espiritualidade para o trabalho transformam as organizações de meramente guiadas por uma missão em lugares onde a espiritualidade individual e coletiva é encorajada e o desenvolvimento espiritual é integrado no dia-a-dia da vida no trabalho (Konz, Ryan, 1999).

Karakas (2010) procurou perceber o impacto da espiritualidade na performance organizacional no seu estudo “Spirituality and a Performance in Organizations: a literature review”, e constatou que existem três perspectivas diferentes de espiritualidade ao longo da literatura

analisada:

→ Perspetiva dos Recursos Humanos

→ Perspetiva Filosófica

→ Perspetiva Interpessoal

Concluiu Karakas que todas estas perspetivas resultam num impacto positivo ao nível de performance dos trabalhadores.

Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

2.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se fazer o enquadramento teórico do tema em estudo na presente dissertação.

Primeiramente, abordar-se-á o conceito de espiritualidade em si bem como modelo, práticas e valores de espiritualidade. Procurar-se-á verificar também algumas dificuldades inerentes à definição e implementação de práticas de espiritualidade.

2.2 Conceito de Espiritualidade

São várias as definições que se encontram na literatura sobre espiritualidade:

- Ashmos e Duchon (2000) definem a espiritualidade como um novo fenómeno, um movimento que está presente em algumas organizações as quais criaram lugar a esta nova dimensão que não se relaciona com regras mas com significado, propósito e sentido de comunidade. Os autores afirmam: “A dimensão espiritual do ser humano - essa dimensão preocupada em encontrar e expressar significado e propósito e viver em comunhão com os outros... A espiritualidade também é sobre pessoas que experimentam um sentido de ligação um com o outro...”.
- Gullory (2000) refere que “a espiritualidade é a nossa consciência interior. É a fonte de inspiração, criatividade e sabedoria. O que é espiritual vem de dentro e transcende as nossas crenças e valores programados”. As crenças e os valores progra-

mados são aqueles que foram recebidos pela educação, mas que, por motivos quaisquer, ainda não foram testados nos desafios das experiências da vida.

- Para Moggi e Burkhard (2004), a espiritualidade nas organizações deve ser entendida como a prática, por parte das empresas, do entendimento de que os funcionários possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham diversos papéis em suas vidas. Assim, o trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos demais aspectos da vida de cada um.
- Kinjerski and Skrypnek (2004) definem espiritualidade como “Um termo que descreve a experiência dos funcionários que são apaixonados e comprometidos com o seu trabalho, que encontram significado e propósito no seu trabalho, sentem que podem expressar suas identidades completas no trabalho, e sentem-se conectados com aqueles com quem trabalham.”.
- Para Chalegre (2003), a espiritualidade é a superação do pequeno e poderoso ego particular e a compreensão interna de que a vida tem um escopo mais alto do que obter tudo para si.
- Giacalone e Jurkiewicz (2003) definem espiritualidade como “um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência dos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria.”.
- Tourish e Pinnington (2002) definem espiritualidade com base em sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão, parceria, energia e flexibilidade.

- Rego, Cunha e Souto (2007): “definimos a espiritualidade nas organizações como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior”.

Na verdade, são inúmeras as definições que podemos encontrar sobre espiritualidade.

Marschke *et al.* (2008) apresentam um quadro-resumo de diversas definições encontradas de diversos autores referência na área.

Tabela 2 - Diferentes definições de espiritualidade no local de trabalho

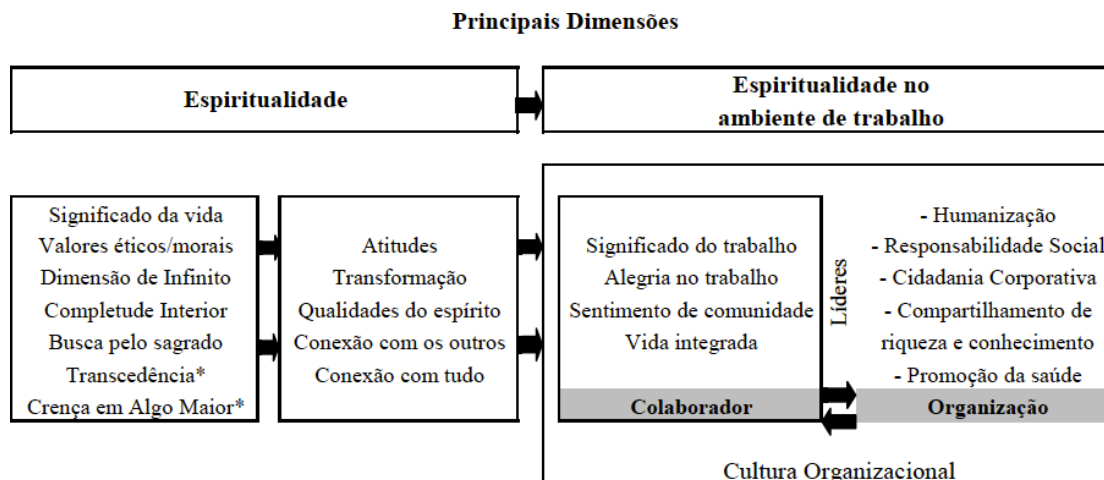
Definições de Espiritualidade	Fonte
A preocupação com a forma de expressão pessoal.	Emmons (1995)
Envolve fundamentos e crenças pessoais.	Wong (1998)
Forma como o indivíduo vive em relação às mais profundas verdades do universo.	Bregmann and Thierman (1995)
Nossa resposta a um anseio humano profundo e misterioso para a autotranscendência, para encontrar nosso lugar.	Benner (1989)
Uma maneira de ser e de experimentar o que vem da consciência de uma dimensão transcendental e que é caracterizada por determinados valores identificáveis com respeito à própria vida e o que quer que se considere ser o final.	Elkins <i>et al.</i> (1988)
Uma dimensão transcendente dentro da experiência humana...descoberta nos momentos em que o indivíduo questiona o significado da existência pessoal e tenta se	Shafranske and Gorsuch (1984)

colocar dentro de um contexto ontológico mais amplo.	
Uma experiência subjetiva do sagrado.	Vaughn (1991)
Um princípio pessoal de vida que foca uma qualidade transcendente do relacionamento com Deus.	Emblen (1992)
O reino vasto do potencial humano que trata os fundamentos finais com as entidades mais elevadas, com Deus, com a vida, com a compaixão, com o propósito.	Tart (1975)
O esforço humano para o poder de transformação atual na vida: é a atração e o movimento da pessoa humana para o divino.	Dale (1991)
Pertence à uma capacidade própria e tendência inatas; buscar transcender/ultrapassar o foco atual da excentricidade, o que vai além e envolve o aumento do conhecimento e amor.	Chandler e Holden (1992)
Uma força interior que inspira propósitos que vão além de si próprio e que dão o significado e os sentidos da vida.	Mcknight (1984)

Fonte: Marschke, Preziosi, Harrington (2008)

Em suma, o que se depreende da revisão da literatura é que existem alguns conceitos comuns aos diversos autores no que diz respeito à definição da espiritualidade nas organizações. De uma forma sintética, Barreto e Thompson (2011) apresentam um esquema onde se encontram as principais dimensões da espiritualidade:

Figura 1 - Principais Dimensões da Espiritualidade no ambiente de trabalho



Fonte: Barreto e Thompson (2011)

Assume-se, no presente trabalho, a definição de espiritualidade de Rego Souto e Cunha (2007) que teve como base Ashmos & Duchon(2000); Duchon & Plowman (2005); Milliman et al. (2003). Assim, a espiritualidade é tida como as oportunidades para levar a cabo o trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior.

2.2.1 Espiritualidade e Religião

Ao longo de toda a revisão da literatura encontra-se alguma correlação entre os conceitos de espiritualidade e de religião. Embora sejam conceitos distintos, muitas vezes confundem-se ou associa-se espiritualidade a religião, não se podendo deixar de demarcar que ao falarmos de espiritualidade abordamos algo mais abrangente do que um pensamento religioso.

Todas as religiões têm em comum a procura da felicidade eterna através de caminhos diferenciados e, na verdade, aqui tem um ponto em comum à espiritualidade nas organizações. Esta última procura entender o indivíduo como um ser individual e pauta-se também por valores universais seguidos por todas as religiões como a honestidade, humildade, respeito.

Assim sugere-se o seguinte quadro de semelhanças e diferenças entre religião e espiritualidade:

Tabela 3- Religião e espiritualidade

Semelhanças	Diferenças	
Relação com vida centrada em princípios	<i>Religião</i>	<i>Espiritualidade</i>
Crença no fato de que ética e moralidade trazem felicidade para a vida terrena	Produto de um determinado tempo e local	O objetivo e não o caminho
	Destinado a grupos (ou povos)	Destinada a pessoas individuais
	Concentra-se mais no caminho (códigos de conduta) que no objetivo	Contém elementos comuns a todas as religiões
	Um conjunto de crenças, rituais e cerimónias destinados a ajudar no progresso ao longo do	Uma aventura em direção à nossa origem individual

	caminho	
		Um estado, além dos sentidos (inclusive do pensamento)
		Investigação em direção ao Eu interior
		A transição da incerteza para a clareza (um modo de vida pessoal)

Fonte: Bonilla, José A.

Dent et al. (2005) confrontam a relação existente entre os dois conceitos segundo duas perspectivas:

→ perspectiva 1: espiritualidade e religião são conceitos que não são separáveis;

→ perspectiva 2: são conceitos distintos.

Verifica-se que não há consenso na literatura sobre a ligação entre os dois conceitos, uma vez que uns analisam a espiritualidade no contexto da religião, outros separam e demarcam inequivocamente religião e espiritualidade.

Todavia, a espiritualidade nas organizações não corresponde a qualquer fenómeno religioso, nem implica a conversão dos membros da organização a qualquer sistema de crenças (Cavanagh, 1999; Gavin et al., 2003; Laabs, 1995).

Como afirma Ashmos e Dumon (2000), a espiritualidade no trabalho não está ligada a fazer com que os empregados aceitem determinadas crenças mas está antes ligada à filosofia de vida

e valores. Os mesmo autores definem espiritualidade como “*all about people experiencing a sense of connectedness to one another and to their workplace spirituality*”.

Mitroff e Denton (1999) referem que a espiritualidade e a religião são dois distintos constructos e que a espiritualidade no trabalho é um tema apropriado e completamente justificado para a discussão na organização, ao contrário da religião que pode ser um fator de divisão.

Assim, no presente trabalho descarta-se toda a abordagem de âmbito religioso, procurando-se aqui uma análise de princípios, valores, medidas e práticas que contribuam para o desenvolvimento da espiritualidade na organização. O objetivo é pois, através destas práticas a obtenção de satisfação individual e organizacional e assim, atingir um melhor nível de performance.

Sendo o trabalho o centro da vida, o espaço onde se dedica horas a fio, é natural que “os seres humanos interessam-se por outras coisas para além de fazer dinheiro, procuram no trabalho a obtenção de significado para a vida, investem em relações de cooperação que satisfaçam as suas necessidades de pertença” (Rego, Souto e Cunha, 2005).

2.3 Modelo, Práticas e valores de Espiritualidade

O conceito de trabalho evoluiu de uma forma muito rápida nos últimos anos. O homem deixou de ser uma máquina, um ser que apenas serve para a execução de tarefas e passa a ser um elemento essencial, onde a sua participação é fulcral enquanto ser pensante, onde a sua qualificação e competências passam a ser cada vez mais valorizadas.

Hoje em dia o ambiente organizacional é bastante competitivo, cheio de lutas e ambição pelo poder, onde impera o medo e o *stress*.

É neste ambiente que as práticas e modelos baseados na espiritualidade surgem, no sentido de criar pessoas e empresas de futuro.

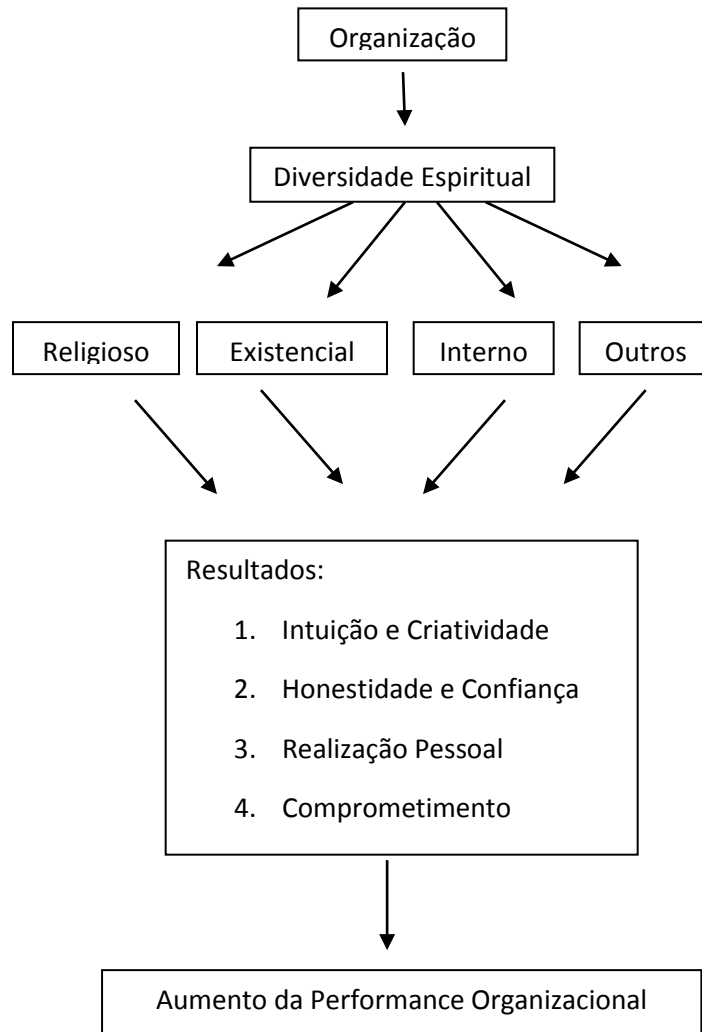
A espiritualidade no contexto organizacional cria na verdade um diferencial competitivo que é fundamental para a sobrevivência das empresas a médio e longo prazo. O produto e sua qualidade deixam de ser vantagens competitivas e a espiritualidade surge como pré-requisito e diferencial para as empresas.

Mais do que uma “tendência” há uma necessidade que as organizações assumam estratégias e práticas de espiritualidade, no sentido de garantir a sobrevivência no mercado turbulento e competitivo dos dias de hoje.

Através de uma revisão da literatura são diversos os modelos que nos surgem que correlacionam a espiritualidade individual com organizacional.

Assim, numa perspectiva mais individual, Krishnakumar (2002) propõe “Spiritual Freedom Model” (Figura 2) que sugere que a prática da espiritualidade nas organizações deve começar por encorajar cada uma das pessoas a falar abertamente dos seus pontos de vista/opiniões. Segundo os autores, a organização não estabelece um princípio de espiritualidade comum a todos os empregadores mas sim encoraja e solicita a cada um deles a expressar as suas crenças e ideias. Isto conduz a uma riqueza de conceitos que leva a empresa a obter dos seus funcionários maior criatividade, confiança, comprometimento, honestidade, a um resultado final para a empresa de melhor performance e sucesso a longo prazo.

Figura 2 - “Spiritual Freedom Model



Fonte: Krishnakumar (2002)

Ao entrarmos na espiritualidade no contexto de trabalho há realmente a presença de um universo de valores habitualmente mais ligados ao foro intrínseco pessoal de cada um de nós, que surgem agora como algo a que as empresas devem estar atentas, e promover o seu desenvolvimento junto de cada um dos seus funcionários.

Neste sentido, Giacalone e Jurkiewicz (2004), propõem um quadro de valores que são partilhados por outros autores como parte integrante da espiritualidade no meio organizacional no sentido de obter uma melhor performance e melhores resultados.

Tabela 4 “The values Framework of workplace spirituality”

The values framework of workplace spirituality		
(+)		(-)
Kindness toward others and an orientation to promote the happiness and prosperity of employees and other stakeholders within the work context	Benevolence	Employee feelings have no relevance in the work environment, their happiness and prosperity are their own concern
Long-term focus, showing a concern for the consequences of one's actions into the future; respectful of future generations	Generativity	Concerned with immediate reward without regard for long-term consequences
Practices and policies that assert the essential dignity and worth of each employee; provides an opportunity for personal growth in conjunction with organizational goals	Humanism	Lacking mercy or kindness; cruel; impersonal, cold; unconcerned with the needs of employees as human beings; lacking warmth or geniality
Uncompromising adherence to a code of conduct; sincerity, honesty, candor; exercising unforced power	Integrity	Organizational members can act deceptive, expedient, artificial, shallow, politically manipulative, and are inconsistent in following a code of conduct
Even-handed treatment and judgment of employees; impartial, fair, honest; unbiased assignment of rewards and punishments	Justice	Dishonest, faithless; wrongful or biased in judgments
All employees are interconnected and mutually dependent, each contributes to the final output by working in conjunction with others	Mutuality	Employees are separate and distinct free agents responsible for their own output irrespective of others' efforts, time spent interacting with others is dictated by necessity
Open-minded, flexible thinking, orientation toward calculated risk-taking, rewards creativity	Receptivity	Enforces one right way to do things, discourages questioning and innovation; punishes behavior outside the norm.
Regard and treat employees with esteem and value; showing consideration and concern for others	Respect	Demonstrates disesteem and contempt for employees; uncivil, discourteous to others
Independently follows through on goal attainment irrespective of difficulty or obstacles; concerned with doing what's right rather than the right thing	Responsibility	Shirks work and follows through only insofar as forced to do so; does not exert effort independent of external controls
Being able to confidently depend on the character and truth of the organization and its representatives	Trust	Character, truth, maintenance of obligations and promises is at the discretion of individual organizational members as predicated by their personal gain

Fonte: Giacalone e Jurkiewicz (2004)

Marques et al. (2005), à semelhança de Giacalone, valorizam igualmente valores como honestidade, interconexão com ambiente de trabalho, bondade. Estes aspetos mais individuais da espiritualidade, como os valores, poderão ser o ponto de partida para a construção de uma empresa espiritualizada.

Pfeffer (2003) sugere que há quatro coisas que as pessoas procuram:

- 1) “Trabalho interessante que lhes permita aprender, desenvolver e ter um sentido de competência e domínio”;
- 2) “Trabalho com significado que promova algum sentido de propósito.”;
- 3) “um sentido de ligação e relações sociais positivas com seus colegas de trabalho ”;
- 4) “a capacidade de viver uma vida integrada , de modo que o seu papel no trabalho e os papéis dos outros não entrem em conflito e que o papel no trabalho não entre em conflito com a sua essência natural e com o que a pessoa é como ser humano.”.

Isto prova que os desejos e valores mais intrínsecos das pessoas pautam a forma como encaramos o trabalho. Em todas as atividades da nossa vida procuramos conferir-lhes um objetivo para as fazermos. Também ao nível profissional, cada vez mais as pessoas olham para elas próprias e deixam de querer ser vistas como máquinas ou ferramentas da empresa e procuram valores dentro da própria organização que se coadunem com elas. Valores como pertença, integração, realização devem ser desenvolvidos e valorizados por cada um dos trabalhadores e pela empresa como um todo.

O mesmo autor sugere que a implementação de certas práticas contribui para uma organização espiritualizada, tais como:

- a) adesão aos valores orientados para os trabalhadores;
- b) promover responsabilidade na tomada de decisão dos trabalhadores e autonomia :
- c) promover equipas auto-geridas;
- d) adoção de formas coletivas de recompensas e reconhecimento

- e) deixar o empregado ser " quem é e usar e desenvolver os seus dons e capacidades”;
- f) facilitar a satisfação dos trabalhadores e suas obrigações sociais, e
- g) remover o medo e abuso do local de trabalho.

Um aspeto importante a ressaltar é o uso também aqui de princípios como adesão, valores, responsabilidade, autonomia, reconhecimento, respeito pela individualidade das pessoas, comprometimento que ao longo da literatura são comuns e destacados pelos diversos autores como princípios de espiritualidade.

De notar a referência à inclusão não só do empregado da empresa no mundo organizacional, mas também a preocupação com o lado familiar e social dos funcionários.

Há toda uma espécie de olhar e trabalhar com os funcionários como ser total valorizando o seu lado profissional, social, familiar.

Na mesma linha de pensamento Vasconcelos (2011), destaca características/princípios que a organização deve assumir tal como indica o esquema:

Figura 3 “A Conceptual Model of Spiritual Organization”



Fonte: Vasconcelos (2011)

O autor destaca igualmente a importância da responsabilidade social como fator importante na criação da espiritualidade organizacional, não só porque atende as necessidades da sociedade bem como promove uma boa imagem corporativa.

De salientar, algo diferente nesta abordagem, que passa pela adoção de políticas de marketing interno, promovendo assim o comprometimento e envolvimento.

De forma bastante inovadora e futurista Karakas (2009) sugere sete tipos de profissionais necessários às empresas do futuro:

- a) “artista social: são indivíduos que trabalham continuamente em si mesmos para desenvolver capacidades para prestar consultoria, liderança e orientação sobre como alterar paradigmas, valores, leis e estruturas das suas sociedades e organizações”;
- b) “pioneiro ético: indivíduos que tentam colocar a ética no centro de negócios por meio de tomada de decisões éticas baseadas em valores (...) envolver-se em constante questionamento e reflexão para fazer escolhas responsáveis e conscientes que beneficiem todas as partes interessadas e as gerações futuras”;
- c) “visionário espiritual: modos pioneiros, dinâmicos e flexíveis de pensar sobre problemas holísticos e questões do mundo. Eles encarnam e modelam a busca da totalidade, unidade, plenitude, amor, paz e realização; enfatizando responsabilidade social e espiritual na comunidade, sociedade e no mundo”;
- d) “catalisador de Criação: usar a tensão criativa para promover mudanças e novas ideias e para criar mudanças e transformações positivas (...) desenvolver habilidades criativas e intuitivas em pessoas ao seu redor ”;
- e) "inovador cultural: indivíduos que são advogados e pioneiros de novas ideias, valores, artefactos, e estilos de vida na sociedade ou no mundo do trabalho”;

- f) "pensador holístico: indivíduos que possam interpretar, sintetizar, mapear e compreender todo o cenário (...) preocupam-se com o equilíbrio e a harmonia. Eles tentam alcançar o equilíbrio em aspetos emocionais, físicas e espirituais da vida "
- g) "construtores da comunidade : criam comunidades de assistência recíproca e responsabilidade compartilhada onde cada pessoa importa e o bem estar de cada pessoa é a principal preocupação."

Na verdade, o que se encontra ao longo da literatura são diversas propostas de modelos de espiritualidade na organização em que se denota, em comum, todos delinearem os seus modelos tendo por base valores humanos.

Eis alguns exemplos práticos de espiritualidade nas empresas:

Tabela 5 “Pursuing organizational spirituality: some lessons from a financial services corporation

Organization	Corporate Actions	Source
AES	It is committed to act with integrity, be fair, have fun, and be socially responsible.	Gull & Doh (2004)
Bank of Montreal	It integrates issues of spirituality such as employees' personal values and visions into human resources and organizational development functions.	Brandt (1996, as cited in Cacciope 2000, p. 50)
Ben & Jerrys'	It has been acknowledged by its social and environmental activism. Surprisingly, each 10 cents of dollar of revenue made by this company is donated for a better world.	Gibbons (2000); Mitroff (2002, p. 40)
Boatman' First National Bank	It also integrates issues of spirituality such as employees' personal values and visions into human resources and organizational development functions.	Brandt (1996, as cited in Cacciope 2000, p. 50)
Body Shop	It has been admired by practicing social and environmental activism, as well as by combining profit motive, and meaningful work.	Gibbons (2000) Cacciope (2000)
Harley Davidson	It has successfully combined the profit motive with the values of social responsibility and meaningful work. In addition, its shared vision and philosophy of continuous learning and participative decision-making process have helped the firm to be profitable once again.	Cacciope (2000, p. 50)
Herman Miller	During Max DePree's tenure this firm was regularly listed on Fortune list of "the best managed" and "the most innovative". In addition, his humane and religious-based philosophy of management has prevailed.	DePree (1989, as cited in Korac-Kakabdase et al., 2002, p. 179)

Organization	Corporate Actions	Source
Living Nature	This organization shows a strong sense of purpose by creating safe and authentic products in such a way that it is reflected in its corporate culture, which encourages active participation in decision-making from research and development to sales and marketing.	Pavlovich & Comer (2009)
Ouimet-Tomasso	It has demonstrated that human happiness and organizational efficiency are both intertwined and achievable aims.	Ouimet (2002)
ServiceMaster	In this organization, both people and profit are part of its mission. It commonly hosts regular Bible study classes for employees.	Pfeffer (2003, p. 43) Lawler (2003, p. 164)
Southwest Airlines	This company has exhibited excellent human resource policies, sound values (such as empowerment, humor, enthusiasm, sense of community), and positive outcomes.	Milliman et al. (1999)
Starbucks	This company shows outstanding features such as interconnectedness, authenticity, reciprocity and personal goodwill, a deep sense of meaning, greater motivation, and organizational excellence.	Marques (2007, pp. 254-255)
Tom's of Maine	Tom has successfully used an advertisement style that covers both products and corporate philosophy. Besides, this organization was pioneer on corporate social responsibility concerns. It is a clear example of positive deviance to Spreitzer and Sonenshein, and a spiritual organization for us.	Wagner-Marsh & Conley (1999) Spreitzer & Sonenshein (2003, p. 212)
Toro Company's	This company has an internal program (credo) of employee empowerment that is aimed at creating a culture based on mutual respect, valuing each employee or owner (as coined by its CEO).	Wagner-Marsh & Conley (1999)
Wayne Schmidt of Schmidt Associates Architects, Inc	It is a kind of firm that believes in putting service before profit.	Wagner-Marsh & Conley (1999)
Wetherill Associates	This company has the commitment to be completely honest with its customers and employees.	Wagner-Marsh & Conley (1999)

Fonte: Vasconcelos (2011)

2.4 Dificuldades

Numa era global e competitiva em que as pessoas vivem do trabalho e para o trabalho, torna-se muito importante entender as mais diversas influências pessoais no contexto organizacional, por um lado. Por outro, sob o prisma das organizações, torna-se fundamental a implementação de estratégias que valorizem o cariz único e individual dos trabalhadores, numa ótica de valorização e promoção da satisfação dos trabalhadores, aumentando-se, conseqüentemente, a produtividade laboral.

Se por um lado, as empresas já reconhecem a importância da espiritualidade, por outro, o desconhecimento do seu verdadeiro sentido, os seus benefícios e conseqüências, a falha na disseminação pela liderança, a escassez de tempo e de pessoal qualificado promovem a dificuldade na implementação da espiritualidade nas organizações. Rego, Souto e Cunha (2007) argumentam e afirmam que a espiritualidade contribui para o desempenho organizacional, já que assim, estas organizações promovem as características de personalidade relacionadas com a eficácia, o otimismo e a resiliência. Resultando, daqui, trabalhadores mais proactivos e comprometidos, confiantes na resolução de problemas e na prossecução das suas tarefas.

As organizações deparam-se, contudo, com alguns problemas na tentativa de implementação de programas de desenvolvimento da espiritualidade. Nomeadamente o facto de estarem associados a uma “solução” rápida e imediata que passaria unicamente pela participação em seminários e discussões sobre o assunto. Acredita-se que o cerne da questão deverá respeitar a “Ética de Caráter”, já que o desenvolvimento da espiritualidade organizacional passará, primeiramente, pelo crescimento espiritual individual dos membros da organização. São estes membros que individualmente agem em nome da empresa/organização, sendo extremamente importante a existência de líderes que interiorizem os conceitos de espiritualidade: aqueles que se pautam por uma formação de carácter e que centram as suas opções a partir da ética, da sabedoria e segurança orientadas pelo seu bem-estar interior.

De facto, ser líder no séc. XXI deve pautar-se por fornecer as ferramentas e permitir que os outros ajam em função das suas próprias visões, e encorajando-se a confiança mútua. A eficácia da liderança dita espiritualizada passa pela diversidade de estilos de liderança, pela capacidade de sentir/ouvir, de conhecer bem todos os seus colaboradores a nível pessoal e profissional.

As empresas já se aperceberam que o trabalho em equipa é o caminho mais inteligente a ser seguido. Equipa essa que é constituída por seres humanos que querem ser valorizados e respeitados. As organizações/empresas devem, portanto, dotar as suas equipas de conhecimento e de formação para promover o respeito pelo outro, a empatia e a produtividade.

Assim, tornam-se importantes as atividades e os rituais de pausas para os colaboradores das empresas, como forma de olharem para dentro e refletirem, quebrando-se a padronização das atividades e cultivando-se a produtividade. As pessoas saem fortalecidas e apaziguadas e todos os intervenientes sociais saem ganhando: a família e as empresas.

Para que a espiritualidade se inclua nas empresas é necessário o reconhecimento e emergência de um novo paradigma: aquele que coloca as empresas atentas à sua equipa, fornecendo-lhe *feedbacks* constantes e formações contínuas, sob pena de perder os seus colaboradores para o mercado. E estes, por sua vez, também sofrem influências familiares e pessoais, conflitos internos e *stress* que prejudicam o seu desempenho profissional. Daí a existência de novas ferramentas como o *Holistic Coaching*, a meditação, técnicas de relaxamento, entre outros, que centralizam os colaboradores e trazem benefícios diretos para as organizações.

Centrando-nos no conceito holístico é interessante analisarmos a origem da palavra (*Holos*, do grego) para melhor enquadrarmos a temática: significa inteiro, a visão não-fragmentada da realidade. Desta forma, trata-se de uma visão em que o indivíduo, a sociedade e a natureza formam um conjunto indissociável. Uma cultura organizacional holística é aquela que entende um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo, em que a organização é um organismo vivo em constante movimento.

Para se investir nos colaboradores, no seu bem-estar, no seu *eu*, são necessárias verbas, que muitas vezes são encaradas pelas organizações como “mal empregues”.

Uma maneira de desmistificar este conceito passará, por exemplo, por palestras dedicadas aos gestores e responsáveis das empresas, mostrando-lhes o quão importante seria terem esta nova visão para o seio empresarial e sucesso dos seus funcionários.

O autor Fry (2003) acredita que as organizações que implementem as práticas de espiritualidade conhecem benefícios individuais e organizacionais, uma vez que, os colaboradores ao atribuírem um significado ao seu trabalho sentem-se atraídos e motivados. Isto é, a satisfação do trabalho aliada à performance organizacional (Wrzesniewski, 2003).

Assim, a espiritualidade no contexto laboral é, no fundo, o estado de consciência permanente de querer fazer a diferença, em propiciar benefícios, prestando um verdadeiro serviço. Atuar conscientemente com o foco no “servir” é a chave do bem-estar, e que gera entusiasmo, determinação, realização, alegria e paz interior.

No ambiente organizacional “servir” significa, na maioria das vezes, “abrir mão” dos próprios métodos e das nossas verdades para criar o autêntico espírito de equipa.

Devemos, primeiramente, esclarecer que espiritualidade não é um evento ou um seminário, mas antes um valor, uma crença que precisa de comprometimento de toda a organização, a começar pela alta chefia. Devemos ter consciência da importância e da valorização do autoconhecimento enquanto ferramenta fundamental para que as pessoas, e por conseguinte as empresas, ampliem a sua consciência do “servir”. Isso porque, a realidade tem-nos demonstrado que é muito grande o número de pessoas de empresas que atuam no trabalho e no mercado esperando apenas por “receber”. Estimular a competitividade destrutiva entre os funcionários e no mercado é um erro-comum no seio organizacional. Os indivíduos e as organizações que agem assim estão focados apenas em: “o que eu posso fazer por mim?”, agindo motivados pela consciência egoísta, individualista, que tem, em primeiro e último lugar, a si mesmo como beneficiário.

A implementação de programas voltados para os novos papéis da liderança, programas vocacionados para o autoconhecimento, como um reconhecimento dessa competência espiritual aplicada ao trabalho, programas que validem as ações de cidadania, são exemplos das infinitas possibilidades de serem criadas as culturas do “servir” por excelência.

2.5 Conclusão

Procurou-se neste capítulo uma abordagem do conceito de espiritualidade, bem como a definição do conceito de espiritualidade aqui adotado. Constatou-se aqui, através da revisão da literatura, que não existe uma definição comum no meio acadêmico.

Foram também descritas as práticas e valores inerentes ao conceito de espiritualidade nas organizações. Através da análise bibliográfica constatam-se algumas dificuldades de definição e implementação do conceito de espiritualidade que aqui ficam presentes.

Capítulo 3 - Espiritualidade nas Organizações

3.1 Introdução

Pretende-se com o presente capítulo fazer uma análise relacional entre as variáveis em estudo. Isto é, procura-se aqui espelhar a relação entre existência de práticas espirituais nas organizações e realização pessoal, comportamentos e atitudes ao nível do comprometimento, inovação e superação no trabalho. Procura-se também verificar a relação existente entre espiritualidade e orientação para o cliente e conseqüente incremento ao nível de produtividade e desempenho individual.

3.2 Espiritualidade e realização pessoal

Quando falamos em realização pessoal associamos indiscutivelmente sentimentos de satisfação, alegria bem como a concretização de objetivos pessoais e profissionais.

Butts (1999) utiliza o termo realização pessoal quando se refere ao crescimento e desenvolvimento humano resultado do trabalho.

Gonçalves (2011) no seu estudo e neste mesmo contexto aborda variáveis como sentimentos de paz, confiança, felicidades vividos em ambiente de trabalho mas também ao nível de concretização de objetivos profissionais.

Há uma clara e evidente relação entre as variáveis sentimentos pessoais e variáveis profissionais ao nível de concretização de objetivos.

Milliman et al. (2003) fala de uma relação entre trabalho com significado e nível de satisfação dos trabalhadores. Na realidade, todo e qualquer trabalho que seja executado com determinado significado, propósito e objetivo para o individuo, leva a que haja um sentimento de satisfação pela concretização do mesmo.

No que concerne à relação entre espiritualidade na organização e realização pessoal, já a teoria

das necessidades de Maslow afirma que a auto-realização assenta em 2 pilares: valências mentais e espirituais do individuo com o trabalho.

Kim e Mauborgne (1998) aborda a possibilidade da espiritualidade permitir ao individuo sentir-se valorizado como ser humano intelectual e emocionalmente válido e não apenas um recurso. Nos dias de hoje, com o aumento de *turnover* e *burnout*, a dimensão realização pessoal ganha um novo peso pois pode ser fator fundamental para contrariar esta tendência bem como a desmotivação por vezes presente no trabalho.

Assim, Kets de Uries (2001) reforça a relação de espiritualidade e sentido de propósito, alegria e pertença vivida pelo individuo, conceitos cada vez mais importantes para o mundo empresarial.

Já Ashmos e Duchon (2000) e Milliman et al. (2003) incluem como um instrumento de medida da presença de espiritualidade no trabalho a alegria no trabalho, fonte de realização pessoal. Há, na realidade, ao longo da literatura uma constante ligação entre alegria, satisfação, realização e espiritualidade nas organizações.

Também Rego et al. (2007), na sua investigação falam de realização pessoal e identificam dois argumentos que relacionam espiritualidade no local de trabalho e atitudes e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente: “(1) a espiritualidade nas organizações pode resultar das forças positivas (e.g., a força de carácter e o optimismo) dos membros organizacionais, designadamente das detidas pelos líderes; (2) os climas ricos em espiritualidade organizacional promovem o empenhamento e a produtividade porque libertam as forças positivas dos indivíduos e induzem-nos a canalizar o seu potencial para o benefício da organização e da sua realização pessoal”.

Otimismo, força de carater, satisfação, forças positivas e realização pessoal surgem como ingredientes inerentes à presença de espiritualidade nas organizações.

3.3 Espiritualidade e comportamentos e atitudes dos trabalhadores

3.3.1 Comprometimento organizacional

Comprometimento Organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação entre o indivíduo e a organização, tendo implicações na decisão de nela continuar (Allen e Meyer, 1996). Ele é considerado como uma variável de desempenho e produtividade.

Quando se fala em comprometimento organizacional, a maioria dos estudos debruça-se sobre três tipos de linguagem:

→A afectiva: baseia-se em um vínculo emocional com a organização; as pessoas mais ligadas afectivamente à empresa, segundo Organ e Paine (2000) são as que mais contribuem para o desempenho da organização, apresentem menor *turnover*, menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional. De acordo com Allen e Meyer (1996) o colaborador com ligação afectiva (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.

→A instrumental: reconhecimento dos custos associados com a saída da empresa. Os indivíduos não sentem obrigação em dar mais do que aquilo a que são obrigados. Segundo Allen e Meyer (1996) o comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo (a) reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos neles feitos e/ou (b) não tem 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.

→A normativa: sentido de obrigação moral de permanência na empresa. Tendem a ter comportamentos positivos mas não ao ponto de desenvolver envolvimento e entusiasmos. De

acordo com Allen e Meyer (1996) 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.

Procura-se então com o desenvolvimento de práticas de espiritualidade desenvolver laços afetivos e normativos mais fortes na busca de um comprometimento organizacional mais efetivo. Segundo Krishnakumari e Neck (2002), “Spirituality is recognized as one of the crucial dimensions of the human personality. Therefore, if an organization encourages spirituality, then it is actually encouraging the people to bring their whole self to work”. Assim, organização e indivíduo agem como um só, construindo laços que levam ao alto desempenho quer do indivíduo quer da organização. Kolodinsky *et al.* (2008) referem que a espiritualidade na organização está ligada de forma positiva com envolvimento, identificação com a organização satisfação com o trabalho.

São várias as vantagens referidas na literatura quanto à espiritualidade e seu impacto no comprometimento organizacional:

Tabela 6 Vantagens do Comprometimento Organizacional

Vantagens	Fonte
Desenvolver as suas necessidades espirituais	Strack et al., 2002
Experimentar um sentido de segurança psicológica e emocional	Brown e Leigh, 1996; Burroughs e Eby, 1998
Sentir-se valorizado como ser humano intelectual emocionalmente válido, e não apenas como recurso	Kim e Mauborgne, 1998
Experimentar sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença	Kets de Vries, 2001
Desenvolva laços de confiança e estabeleça com a organização um contrato psicológico de natureza relacional	Rousseau, 1995

Na verdade, há necessidade também aqui de contrariar as tendências atuais em que cada vez se verifica mais um elevado *turnover* e funcionários altamente desmotivados.

A mudança de mentalidades deve procurar abranger todos os elementos das empresas por forma a compreender as vantagens de uma ligação afetiva à empresa, não só a título individual mas também para a empresa. Indivíduos mais motivados, mais envolvidos e ligados à empresa produzem mais, geram mais lucros à empresa. Por outro lado, ao trabalhar motivado, a nível psicológico o indivíduo sente-se bem e o sentido de obrigatoriedade do trabalho é posto de lado, sentindo-se o indivíduo um elemento fulcral na empresa, útil e com um papel importante naquilo que faz.

3.3.2 Innovative Behavior

Segundo a OCDE (2005), a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para Drucker (1985) apud Bessant; Tidd (2009), a inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.

Nos tempos modernos onde a mudança é uma constante, é crucial para as empresas a inovação continua ao nível produtos, procedimentos e serviços.

“Innovative work behavior” inclui não só criatividade mas também a implementação de mudanças ou mesmo a aplicação de novos conhecimentos.

Na realidade, “innovative behavior” no mundo do trabalho está diretamente ligado e correlacionado com a criatividade dos funcionários. Criatividade e inovação pressupõem a expectativa sobre a criação de algo novo, sobre um benefício adicional, um resultado diferente.

A inovação é pois uma ferramenta poderosa e propulsora do desenvolvimento das empresas num mundo altamente competitivo.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) para inovar é necessário gerar um ambiente favorável para a inovação e desta forma gerenciá-la. Para tanto, três fatores são importantes para a gestão da inovação:

- Geração de novas ideias – Através da inspiração, de questionamentos sobre necessidades de clientes ou usuários, pesquisa ou combinação de outras ideias existentes pode surgir algo novo que possa ser identificado como uma oportunidade.

- Seleção das melhores ideias – Procura-se identificar nas ideias geradas quais são

estrategicamente mais viáveis e possíveis de dar certo, levando em consideração se há recursos limitados ou não, e qual sua viabilidade de execução.

- Implementação – Transformação da ideia em produtos, serviços, processos, tornando possível sua utilização.

Neste contexto de ambiente favorável e aberto à comunicação dos funcionários, com livre espaço de exposição de novas ideias pode-se considerar subjacente a espiritualidade.

Uma gestão que tenha em conta a espiritualidade poderia contribuir para o aumento da criatividade das pessoas, gerando comportamentos inovadores e consequentes melhorias da performance e resultados da empresa. Pretende-se com o presente estudo verificar de que forma a espiritualidade pode surgir assim como elemento propulsor da inovação.

3.3.3 Superação no Trabalho

Segundo Licata et al. (2003) superação no trabalho define-se como a capacidade que os indivíduos têm para superar os obstáculos, para atingir os objetivos relacionadas com o trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia comportamentos.

O presente estudo pretende avaliar de que forma essa motivação interna poderá partir da influência da espiritualidade nas organizações.

Na medida em que a espiritualidade é vista pelas empresas como meio de superação de conflitos, tensões, como diferenciador competitivo, ela pode fazer com que os indivíduos procurem constantemente superarem-se.

A superação no trabalho implica indivíduos empreendedores e criativos que encontrem formas de fazer diferente com vista a resultados também diferentes. As empresas procuram cada vez mais indivíduos que mesmo perante as adversidades e obstáculos demonstram uma atitude positiva e dinâmica, no sentido de procura de soluções e progressos para as empresas.

As organizações que promovam a espiritualidade no local de trabalho são as que mais

propiciam a eficácia, esperança, otimismo e resiliência (Rego et al, 2007). Segundo estes mesmos autores estas características implicam a definição pelos indivíduos de objetivos mais ambiciosos.

Assim, procura-se com o presente trabalho perceber de que forma a espiritualidade nas organizações pode contribuir de forma positiva para a superação no trabalho.

3.4 Impacto da espiritualidade na orientação para o cliente

Desde que Saxe e Weitz (1992) definiram o conceito de orientação para o cliente que despoletou o interesse no seio do mundo académico e empresarial. Segundo os autores, Orientação para o Cliente é a “prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contato e o cliente”.

A Orientação para o cliente é abordada sobretudo sempre que se fala em serviços, surgindo como uma vantagem competitiva perante a concorrência.

A Orientação para o Cliente é considerada por Narver e Slater (1990) um componente comportamental da orientação para o mercado. Os autores defendem que a orientação para o mercado é a “cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria comportamentos necessários para a criação de valor superior para o cliente e desempenho superior continuado para o negócio”.

Este conceito por sua vez é assente em 3 pilares: orientação para o cliente, orientação para concorrência e coordenação interfuncional. Correspondendo assim a orientação para o cliente como o entendimento e atendimento das necessidades do cliente pelo vendedor.

Para Grewal e Sharma (1991) “O pessoal de vendas, através de uma interação pessoal, pode entender qual é a insatisfação do consumidor e informar toda a organização”. Na realidade, as equipas de vendas são um dos bens mais preciosos de uma empresa na medida em que o seu conhecimento é fulcral para um bom desempenho do negócio, não descurando o envolvimento dos demais funcionários da empresa.

Para Parasuraman (1987), “talvez o bem mais precioso que uma organização de serviço pode ter é a dedicação de todos os empregados para a satisfação dos clientes”.

Segundo Dunlap, Dotson e Chambers (1988) vendedores com elevado grau de orientação para o cliente apresentam comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes.

A venda orientada para o cliente, segundo Saxe e Weitz (1982) é um meio de se fazer negócios a partir de comportamentos dos vendedores para aumentar a satisfação dos clientes. Segundo os mesmos, uma organização, pelo conceito de marketing, deve identificar e procurar satisfazer as necessidades dos seus clientes de uma forma melhor que a dos seus concorrentes.

Com o presente estudo procura-se verificar de que forma a espiritualidade e realização pessoal têm impacto na orientação para o cliente.

3.5 Espiritualidade como fator de produtividade e desempenho individual

No atual cenário de incertezas, torna-se fulcral que as empresas estimulem a aprendizagem entre seus membros e a capacidade de aplicação contínua desta aprendizagem no trabalho.

O desafio consiste em identificar quais variáveis em contexto organizacional que otimizam a ocorrência de aprendizagem entre os indivíduos e facilitam novos desempenhos no ambiente de trabalho.

DeNisi (2000) afirma que o conceito de desempenho é de natureza plural, é multicausal e é constituído por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional.

Hodgkinson e Healey (2008) no que se refere à investigação de desempenho no trabalho destacam a análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes a desempenho.

Procura-se assim, com o presente estudo perceber de que forma a espiritualidade influência de

forma positiva o desempenho individual e produtividade dos funcionários.

Se inicialmente espiritualidade, desempenho e produtividade pareciam incompatíveis, na verdade aos dias de hoje são algumas as evidências e estudos que apontam existir uma relação entre elas.

Rego e colaboradores (2007, 2008) nos seus trabalhos concluem que quando os colaboradores consideram que os seus locais de trabalho lhes satisfazem as suas “necessidades espirituais e a sua procura de trabalho com significado, aumentam o seu empenhamento afetivo e normativo, incrementam a sua produtividade e decrescem o seu empenhamento instrumental.

Numa revisão da literatura encontramos diversos autores que evidenciam a relação entre ambientes mais espirituais e melhores níveis de desempenho individual e produtividade.

Garcia-Zamor (2003), debruçando-se sobre o trabalho da Escola de Negócios de Harvard, relata o trabalho de acompanhamento, durante cerca de onze anos, de empresas com forte e fraca cultura espiritual, encontrando uma sistemática relação entre a espiritualidade e a rentabilidade das empresas em estudo. Duchon e Plowman (2005) exploram a relação entre a espiritualidade em grupos de trabalho e a performance no setor da saúde, encontrando uma correlação positiva entre o desempenho dos grupos e a espiritualidade.

Também Usman & Danish (2010) num estudo realizado no setor da banca, no Paquistão, descreveu o impacto positivo da espiritualidade na produtividade individual e nos resultados económicos.

Podemos constatar que ambientes organizacionais espiritualmente ricos podem conduzir a mais elevados desempenhos individuais e organizacionais (Jurkiewicz & Giacalone, 2004, Garcia-Zamor, 2003, Strack, Fottler, Wheatley & Sodomka, 2002).

Segundo Richards (1995), quando os objetivos pessoais são consistentes com os objetivos organizacionais, a identificação dos empregados com a organização é revigorada, e estes empenham-se mais e impregnam o seu trabalho com significado espiritual o que conduz a melhores desempenhos.

3.6 Conclusão

Neste capítulo fica descrito de acordo com a revisão da literatura, os estudos encontrados que abordam que a espiritualidade e realização podem ter influência ao nível de atitudes e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente Comprometimento organizacional, Superação no trabalho, produtividade e desempenho bem como a possível relação que se pode estabelecer entre espiritualidade e *Innovative Behavior* e Orientação para o Cliente.

Capítulo 4 - Modelo Conceptual e Metodologia

4.1 Introdução

Concluída a revisão da literatura sobre os conceitos presentes no estudo, este capítulo destina-se à descrição do modelo de investigação bem como às hipóteses de investigação para a operacionalização das variáveis que dão suporte a este estudo empírico.

4.2 Objetivo geral e modelo conceptual

O objetivo geral deste estudo é perceber o impacto que o conceito de espiritualidade tem num ambiente empresarial. Procura-se sobretudo perceber se a espiritualidade e realização tem influência nos comportamentos dos trabalhadores, ao nível do comprometimento organizacional, *innovative behavior*, superação no trabalho bem como aumenta a produtividade, desempenho e orientação para o cliente.

Neste subcapítulo será definido o modelo de investigação adotado que serve de base para o estudo empírico do impacto da espiritualidade no local de trabalho e como a sua prática pode influenciar os comportamentos dos trabalhadores quer ao nível produtividade, quer em inovação e orientação para o cliente.

Figura 4 Modelo de Investigação



Variáveis Demográficas: idade, sexo, função, nível escolaridade

Assim, a Figura 4 representa o modelo conceptual de análise concebido no âmbito deste estudo no sentido de se operacionalizar as variáveis subjacentes a este trabalho.

O modelo conceptual apresentado foi submetido à regressão linear múltipla das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

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

Os presentes construtos têm por base um questionário desenvolvido para o objetivo definido para o presente trabalho e de acordo com o modelo de investigação geral apresentado.

4.3 Hipóteses de estudo

No presente capítulo serão abordadas as hipóteses consideradas na investigação, segundo o modelo concetual apresentado na figura 4 e organizadas em 2 sub-modelos.

O primeiro Sub-modelo encontra-se dividido em 3:

1. Comprometimento Organizacional:

H1 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações

- H1.1 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelo Sentido de Comunidade de Equipa
- H1.2 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelo Alinhamento do indivíduo com valores da organização
- H1.3 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelo Sentimento de Préstimo à Comunidade
- H1.4 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelas Oportunidades para a vida interior

H2 . O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.

2. Innovative Behavior

H3 . Innovative Behavior é influenciada de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações

- H3.1 . Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pelo Sentido de Comunidade de Equipa
- H3.2 . Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pelo Alinhamento do indivíduo com valores da organização
- H3.3 . Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pelo Sentimento de Préstimo à Comunidade
- H3.4 . Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pelas Oportunidades para a vida interior.

H4 . Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.

3. Superação no Trabalho

H5 . Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações

- H5.1 Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pelo Sentido de Comunidade de Equipa
- H5.2 Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pelo Alinhamento do indivíduo com valores da organização
- H5.3. Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pelo Sentimento de Préstimo à Comunidade

- H5.4 . Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pelas Oportunidades para a vida interior.

H6 . Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.

O segundo Sub-modelo encontra-se dividido também em 3:

1.Orientação para o cliente

H7. A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.

H8. A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pelo *Innovative behavior*.

H9. A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

2. Produtividade Individual

H10. A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.

H11. Produtividade Individual é influenciada de forma positiva *pelo Innovative behavior*.

H12. A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

3.Desempenho Individual

H13. O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.

H14. O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pelo *Innovative behavior*.

H15. O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.

4.4 Operacionalização das variáveis

De acordo com os constructos apresentados anteriormente, encontram-se de seguida as escalas existentes e validadas na literatura, adaptadas ao propósito do estudo.

As escalas utilizadas tiveram como base as escalas de Likert (1932), pretendendo-se valorizar o grau de concordância com as perguntas de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Discordo em Absoluto
- 2 - Discordo em grande Parte
- 3 - Discordo Parcialmente
- 4 - Nem Discordo, Nem Concordo
- 5 - Concordo Parcialmente
- 6 - Concordo em grande Parte
- 7 - Concordo em Absoluto

4.4.1 Espiritualidade no local de trabalho

Para o estudo da dimensão Espiritualidade no local de trabalho foi adotado a conceptualização de Rego et al. (2007) tendo sido feitas algumas adaptações.

Assim, o estudo da perceção da espiritualidade no local de trabalho foi medido através de quatro dimensões compostas por dezassete itens: sentido de comunidade na equipa (Rego et al., 2007), alinhamento do indivíduo com os valores da organização (Rego et al., 2007), sentido de préstimo à comunidade (Ashmos e Duchon, 2000; Milliman, 2003), oportunidades para a vida interior (Ashmos e Duchon, 2000; Gonçalves, 2011).

4.4.1.1 Sentido de Comunidade na Equipa

Para avaliar o nível de como as pessoas se relacionam em equipa dentro de uma organização, foi utilizada a escala de Rego et al. (2007), com cinco itens:

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

4.4.1.2 Alinhamento do indivíduo com os valores da organização

No sentido de medir o alinhamento entre valores individuais e organizacionais dos trabalhadores ao nível da espiritualidade, utilizou-se o construto de Milliman et al. (2003) que engloba cinco escalas:

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

4.4.1.3 Sentido de préstimo à comunidade

Nesta dimensão utilizou-se o constructo de Ashmos e Duchon (2000) e de Milliman (2003) que procura medir a perceção dos indivíduos quanto à valorização do trabalho em sociedade através de 3 itens:

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

Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade

4.4.1.4 Oportunidades para a vida interior

Esta dimensão pretende verificar a valorização/existência de espiritualidade nas organizações, tendo por base para os dois primeiros itens o constructo de Ashmos e Duchon (2000) e para o último item o constructo de Gonçalves, M. (2011):

Os meus valores espirituais são valorizados no meu local de trabalho
--

No meu local de trabalho há lugar para a espiritualidade
--

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

4.4.2 Realização pessoal

Esta variável foi desenvolvida por Gonçalves, M. (2011) no sentido de medir a existência de paz interior, equilíbrio, concretização de objetivos pessoais, realização pessoal, felicidade e confiança no trabalho desenvolvido nas organizações através de 6 itens:

O meu trabalho ajuda a sentir-me em paz comigo mesmo
--

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

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

O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal

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

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

4.4.3 Comprometimento organizacional

Esta dimensão é composta por 6 itens desenvolvido por Meyer, Allen e Smith.s (1993) e pretende avaliar de que forma os trabalhadores se sentem emocionalmente ligados à sua organização.

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

4.4.4 *Innovative Behavior*

Esta dimensão procura medir o grau de inovação e comportamentos inovadores dos trabalhadores em contexto organizacional, desenvolvida por Scott e Bruce (1994) é composta por 6 itens:

Eu crio novas ideias para questões difíceis.
Eu procuro novos métodos, técnicas e instrumentos de trabalho
Eu crio soluções originais para os problemas
Eu mobilizo suporte para ideias e soluções inovadoras
Eu encorajo membros importantes da organização a serem entusiastas acerca de ideias e soluções inovadoras
Eu transformo ideias inovadoras em aplicações úteis.

4.4.5 Superação no Trabalho

Esta variável é composta por quatro itens e pretende verificar o esforço adicional que os trabalhadores estão dispostos a efetuar em contexto organizacional tendo por base a escala de Licata et al. (2003):

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

4.4.6 Orientação para o Cliente

De modo a medir algumas características dos trabalhadores no que diz respeito à orientação para o cliente foi adotada a escala SOCO de Saxe e Weitz (1982) composta por 23 itens:

Procuro dar ao cliente uma correta explicação daquilo que o produto irá fazer por ele
Procuro que os clientes discutam as suas necessidades comigo
Se não tenho a certeza que um produto é correto para um cliente, eu continuarei a pressionar para que ele efetue a compra
Dou a entender a um cliente que está sobre o meu controlo quando não está
Procuro influenciar o cliente pela informação e não pela pressão
Procuro vender o máximo que posso em vez de satisfazer o cliente
Passo mais tempo a tentar persuadir o cliente a comprar do que a tentar descobrir as suas necessidades
Tento ajudar os clientes a atingir os seus objetivos
Respondo às perguntas dos clientes sobre os meus produtos da forma mais correta possível

Trato o cliente como um rival
Procuo descobrir quais as necessidades dos clientes
Um bom vendedor deve ter em mente o melhor interesse dos clientes.
Perante um problema trazido pelo cliente, procuro aconselhá-lo a adquirir um serviço que o ajude a resolver esse problema
Estou disposto a discordar de um cliente no intuito de o ajudar a tomar a melhor decisão
Ofereço o meu melhor produto para resolver o problema do cliente
É necessário exagerar/esticar a verdade na descrição do meu produto ao cliente
Inicio a venda falando sobre o meu produto antes de explorar as necessidades do cliente
Procuo vender ao cliente tudo aquilo que conseguir convencê-lo a comprar, mesmo considerando que é mais do que aquilo que um cliente sensato compraria
Procuo “pintar de cor-de-rosa” os meus produtos de forma a que eles pareçam o melhor possível
Procuo atingir os meus objetivos satisfazendo os clientes
Decido que produtos oferecer tendo por base aquilo que eu consigo convencer o cliente a comprar e não com base naquilo que o irá satisfazer a longo prazo
Procuo encontrar que tipo de produto irá ser mais vantajoso para o cliente
Mantenho-me atento às fraquezas na personalidade do cliente

4.4.7 Produtividade Individual

Esta dimensão foi desenvolvida tendo por base o estudo de Rego et al. (2007) e pretende medir a produtividade dos trabalhadores. A fonte destes autores é Staples, Hulland e Higgins (1999). São 4 os itens desta dimensão:

Sou um empregado eficaz
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo

Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
--

O meu superior vê-me como um empregado eficaz

4.4.8 Desempenho Individual

A dimensão Desempenho Individual foi medida através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972), que se encontra subdividido em: Produtividade, Adaptabilidade, Flexibilidade.

4.4.8.1 Produtividade

A subdimensão Produtividade pretende medir a produtividade dos trabalhadores em termos de qualidade e quantidade através de três itens:

Como é que o seu superior o classificou na última avaliação formal de desempenho, em comparação com os seus colegas?
--

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

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

4.4.8.2 Adaptabilidade

A subdimensão Adaptabilidade é composta por quatro itens e tem por objetivo medir a eficiência, capacidade de evitar problemas por antecipação, eficácia e rapidez de adaptação a possíveis mudanças no trabalho pelos trabalhadores, em relação aos demais colegas:

Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos

disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?

4.4.8.3 Flexibilidade

Os três itens que fazem parte desta subdimensão pretendem medir a rapidez e capacidade de adaptação a mudanças nos trabalhadores, a qualidade de resposta nestas situações comparativamente com os colegas de trabalho.

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

4.4.9 Variáveis Demográficas

É solicitado aos inquiridos alguma informação ao nível individual, académico e organizacional, permitindo assim uma melhor caracterização e análise estatística da amostra e da respetiva organização.

O conjunto de variáveis demográficas consideradas foram as seguintes: idade, género, nível escolaridade e função.

4.5. Recolha de dados e caracterização da amostra

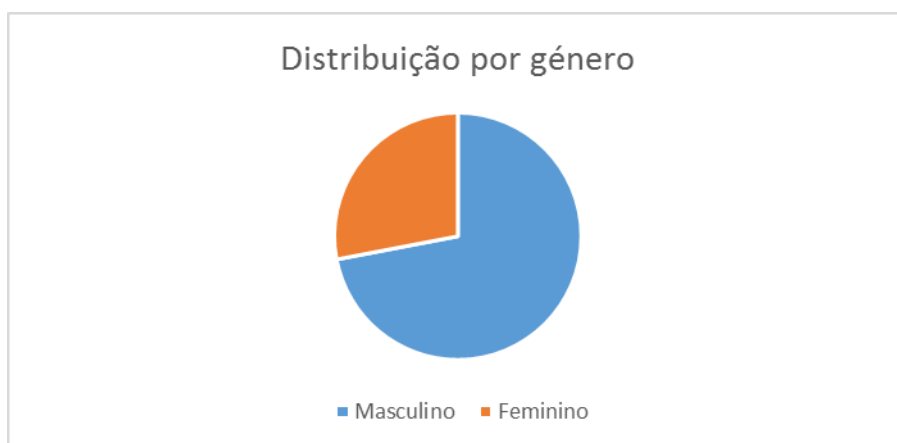
Para efetuar a recolha de dados válida a aplicar na investigação foi construído um questionário *online*. A construção do questionário teve em linha de conta as dimensões existentes na literatura, de acordo com o modelo de investigação.

A opção pelo questionário *online* deveu-se à facilidade e rapidez no preenchimento, possibilitando que os itens para a análise sejam preenchidos obrigatoriamente para a validação do próprio questionário e facilitando posteriormente a recolha automática dos dados e assim efetuar um tratamento deste de forma simples e eficiente para o objetivo do estudo.

Após a divulgação do preenchimento do questionário via *email* pela equipa de marketing e vendas da empresa em causa, obtenção de inquéritos foi sendo feita ao longo de 2 meses (dezembro a janeiro de 2015), conseguindo-se obter 89 questionários válidos. O questionário foi enviado para cerca de 200 *emails*.

Junto ao formulário seguiu um breve esclarecimento sobre o tema em estudo.

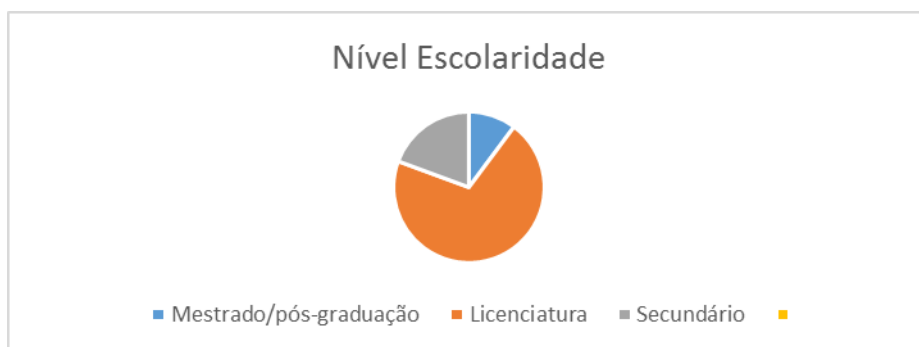
Dos inquiridos desta amostra 61 são do sexo masculino, enquanto 28 são do sexo feminino. Em termos de percentagem, temos 28% de homens e 72% mulheres.



Em termos de idade, os funcionários da empresa rondam uma média de 40 anos de idade, tendo 35 das 89 pessoas idade inferior a 40 anos.

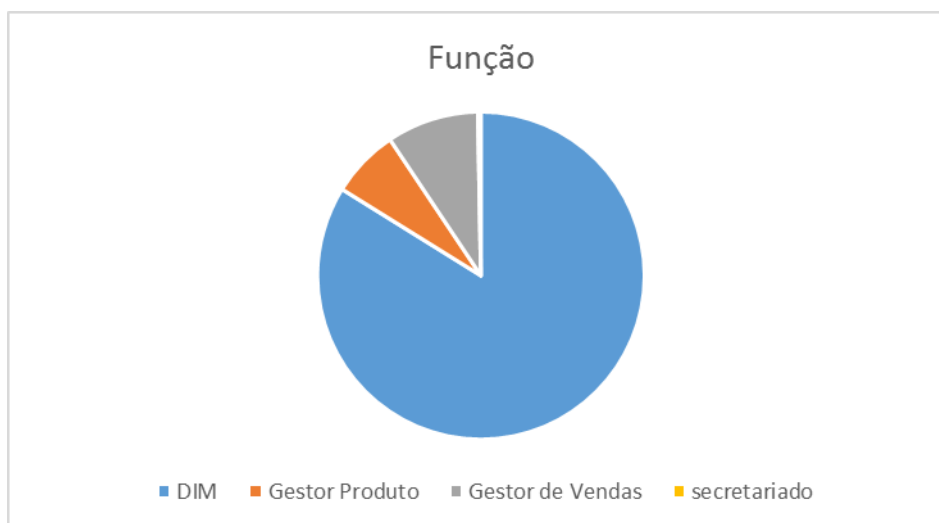
Em termos de nível de escolaridade, 9 dos 89 trabalhadores possuem mestrado/pós-graduação, 61 são licenciados e 19 frequentaram o ensino secundário.

Em termos de percentagem 10% possui mestrado/pós-graduação, 69% é licenciado e 21% frequentou o ensino secundário.



Quanto às funções desempenhadas divergem entre Delegado de Informação Médica (74), Gestor Produto (6), Gestor de Vendas (8), Secretariado (1), sendo perfeitamente natural o número substancialmente maior de Delegados de Informação Médica pois representam em maioria a equipa de marketing e vendas da empresa.

Assim, percentualmente temos 83% delegados de informação médica, 6,7 Gestores de Produto, 9% gestores de vendas, 0,3% secretariado.



4.6 Metodologia de Análise

Verificou-se o grau de ajuste dos dados recolhidos através da Análise Fatorial Exploratória recorrendo ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os valores dos índices do teste KMO, variam entre 0 e 1, cuja interpretação é feita por intervalos:

- valores superiores 0,8 a análise fatorial é considerada boa
- valores superiores a 0,7 é considerada média
- valores superiores a 0,6 é considerada razoável.

A variância total explicada foi também analisada em função das componentes que se obtiveram, sendo aconselhável que esta seja superior a 60%.

A consistência interna dos dados resultantes da análise fatorial também foi realizada, tendo sido utilizado o teste Alfa de Cronbach, cuja interpretação que é a seguinte:

- se o indicador for superior a 0,7 é razoável
- se for superior a 0,8 é bom
- se for superior a 0,9 é excelente
- inferior a 0,7 é fraco.

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

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

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

4.7 Conclusão

Neste capítulo são apresentados quais os objetivos e estratégia utilizada para o estudo do tema em causa. Apresenta-se o modelo concetual usado para o estudo e são discutidas e formalizadas as hipóteses de estudo. A operacionalização foi concebida tendo por base a revisão da literatura. Posteriormente indica-se como se procedeu à recolha dos dados e uma breve caracterização da amostra, evidenciando também a metodologia utilizada para a análise da informação obtida.

Capítulo 5 - Estudo empírico e análise dos resultados

5.1 Introdução

No presente capítulo far-se-á a análise dos resultados obtidos, tendo como objetivo testar as hipóteses formuladas apresentadas no capítulo anterior e de acordo com a revisão da literatura que foi efetuada.

5.2 Constituição das Variáveis

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

Tabela 7 Análise fatorial exploratória e análise de consistência

Variável	Dimensões	KMO	Variância explicada (%)	Alfa de Cronbach
Sentido de comunidade na equipa	SCE	0,841	74,156%	0,912
Alinhamento do indivíduo	AVO	0,873	70,075%	0,893
Sentido de préstimo à comunidade	SPC	0,726	61,486%	0,787
Oportunidades para a vida interior	OVI	0,758	86,739%	0,923
Realização Pessoal	RP	0,877	76,217%	0,937
Comprometimento Organizacional	COL	0,703	70,613%	0,793
	COM	0,703	42,790%	0,559
<i>Innovative Behavior</i>	IB	0,873	70,234%	0,912

Superação no Trabalho	ST	0,816	74,215%	0,883
Orientação para o Cliente	OCL	0,879	77,422%	0,896
	OCM	0,879	77,422%	0,949
Produtividade Individual	PI	0,768	69,705%	0,852
Produtividade	P	0,702	70,227%	0,782
Adaptabilidade	A	0,722	68,495%	0,839
Flexibilidade	F	0,748	81,735%	0,888

Consultando a tabela anterior, os valores dados pelo Alfa de Cronbach, mostram que quase todas as variáveis utilizadas no modelo de investigação geral apresentam uma boa consistência interna (valores superiores a 0,8). No entanto, a dimensão sentido de préstimo á comunidade, a dimensão Produtividade e uma das dimensões do Comprometimento Organizacional (COL) apresentam valores inferiores ao 0,8 mas muito próximos deste como se pode verificar. Quanto à outra dimensão (COM) do comprometimento organizacional apresenta valores muito inferiores, isto é, muito fraco.

A realização pessoal é a variável que apresenta o valor mais elevado, o que significa que tem uma excelente consistência interna.

5.3 Análise Descritiva

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

Tabela 8 Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Independentes

Variáveis	Média	N
SC	4,4764	89

AVO	4,5034	89
SPC	5,2079	89
OVI	3,7228	89
RP	4,8464	89

A leitura dos valores médios apresentados na tabela permite-nos constatar que os inquiridos consideram que na organização existe espírito e sentido de comunidade, existindo também uma identificação com os valores da organização.

No que concerne ao sentido de préstimo à comunidade, a relação existente é muito favorável e positiva, demonstrando que os trabalhadores vêm o seu trabalho como algo útil para a sociedade.

Quanto às oportunidades para a vida interior criadas pela organização há uma perceção favorável, porém não tão alta como as demais variáveis.

Pode-se afirmar pelos valores presentes na tabela que os indivíduos se encontram realizados ao nível da realização pessoal, equilíbrio e aspirações sociais.

Tabela 9 Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Dependentes1

Variáveis	Média	N
COL	5,0337	89
COM	3,7669	89
IB	4,8052	89
ST	5,1713	89

Em termos médios, podemos concluir que os inquiridos se sentem comprometidos com a organização, evidenciando vontade de passar o resto das suas carreiras na organização a qual consideram ter grande significado pessoal.

Em termos médios, os inquiridos consideram-se inovadores, procurando soluções e novas ideias e métodos no seu trabalho.

No que concerne à superação no trabalho, o valor médio 5,1713 é bastante satisfatório, considerando-se os indivíduos empreendedores e prontos a ultrapassar dificuldades.

Tabela 10 Análise descritiva do modelo de conceptualização Variáveis Dependentes2

Variáveis	Média	N
OCL	6,0000	89
COM	3,4000	89
PI	5,0000	89
P	5,0000	89
A	5,2500	89
F	5,3333	89

Podemos constatar que no que concerne à orientação para o cliente há discrepâncias entre as duas dimensões. A dimensão OCL avalia o interesse e procura das necessidades dos clientes o que perante a análise efetuada se verifica que os trabalhadores têm um forte sentido e empenho na procura da satisfação dos clientes. Relativamente à dimensão OCM, mais relacionada com princípios a ter com o cliente em termos de venda, denota-se que existe por parte dos trabalhadores uma postura de genuína sinceridade para com o cliente.

Conclui-se assim que existe uma forte orientação para o cliente por parte dos profissionais desta organização, pois estes têm em conta os interesses e problemas dos seus clientes, procurando satisfazer-los de acordo com as suas necessidades.

Relativamente à variável Produtividade, em termos médios os inquiridos fornecem informação que permite concluir que estes têm altos níveis de produtividade individual, consideram-se produtivos e a realizar um trabalho eficaz e de qualidade.

Já no que diz respeito ao desempenho individual, em termos médios, os inquiridos fornecem informação que permite concluir que estes têm níveis de Produtividade, Adaptabilidade e Flexibilidade superior aos colegas.

5.4 Análise modelo conceptual

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

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

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos da análise efetuada com o programa SPSS para cada uma das hipóteses. Foi utilizado o método da regressão linear múltipla, método stepwise de forma a ser mais simples a análise das variáveis a considerar.

5.4.1 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Comprometimento Organizacional

Pretende-se testar a hipótese H1 e H2, ou seja, perceber se o comprometimento organizacional é influenciado de forma positiva pela espiritualidade nas organizações e realização pessoal.

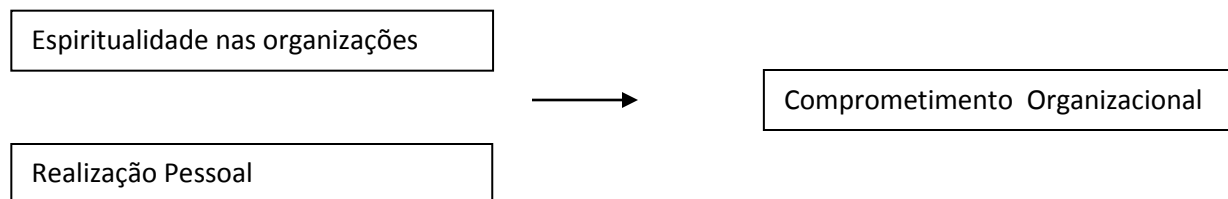


Tabela 11 Resultados do modelo de regressão Comprometimento Organizacional

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,677	,673	,671
constante	,476		1,370			
RP	,940	,823	13,491			
2				,692	,685	,0015
constante	,439		1,285			
RP	,822	,719	9,175			
OVI	,164	,161	2,051			

Variável Dependente: CO

Variáveis Independentes: SCE, AVO, SPC, OVI, RP

Da análise dos quadros acima constata-se que o R² do modelo 1 é 0,677 e conclui-se que o que explica o modelo é a variável Realização Pessoal.

No modelo 2 o R² é 0,692 e constata-se que as variáveis Realização Pessoal e Oportunidades para a Vida Interior explicam o modelo apresentado. Pelo β estandardizado constata-se que a variável Realização Pessoal é a que tem maior impacto explicativo no modelo.

Em qualquer um dos modelos os coeficientes β são positivos.

Desta análise corrobora-se as hipóteses H1.4 e H2:

- H1.4. O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelas Oportunidades para a vida interior

- H2. O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.

5.4.2 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Innovative Behavior

Pretende-se testar a hipótese H3 e H4, isto é, perceber se Innovative Behavior é influenciada de forma positiva pela espiritualidade nas organizações e realização Pessoal.

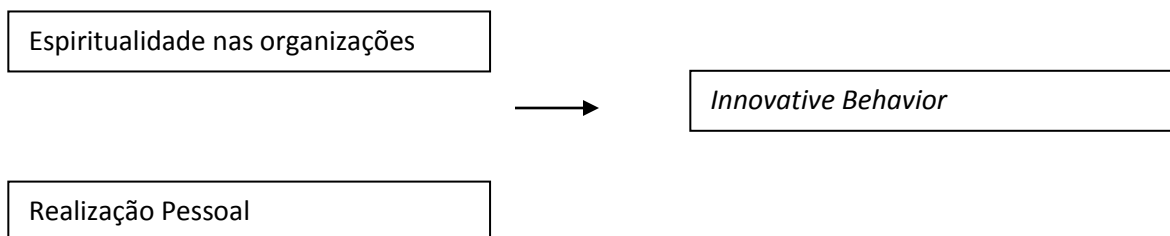


Tabela 12 Resultados do modelo de regressão *Innovative Behavior*

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,347	,339	,347
constante	2,602		7,806			
RP	,455	,589	6,799			
2				,383	,369	,036
constante	2,130		5,484			
RP	,384	,497	5,278			
SCE	,182	,211	2,237			

Variável dependente: IB

Variáveis Independentes: SCE, AVO, SPC, OVI, RP

Da análise dos quadros acima constata-se que R^2 do modelo 1 é 0,347 e conclui-se que mais uma vez o que explica o modelo é a variável Realização Pessoal.

No modelo 2, o R^2 é 0,382 e constata-se que as variáveis Realização Pessoal e Sentimento de Comunidade em Equipa explicam o modelo apresentado.

Pelo β estandardizado constata-se que mais uma vez a variável que maior impacto tem no modelo é a Realização Pessoal.

Desta análise corrobora-se as hipóteses H1.1 e H2:

- H1.1 O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelo Sentido de Comunidade de Equipa

- H2 O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.

5.4.3 Modelo Espiritualidade e Realização Pessoal – Superação no Trabalho

Pretende-se testar as hipóteses H5 e H6, isto é, perceber se a superação no trabalho é influenciada de forma positiva pela espiritualidade nas organizações e realização pessoal.

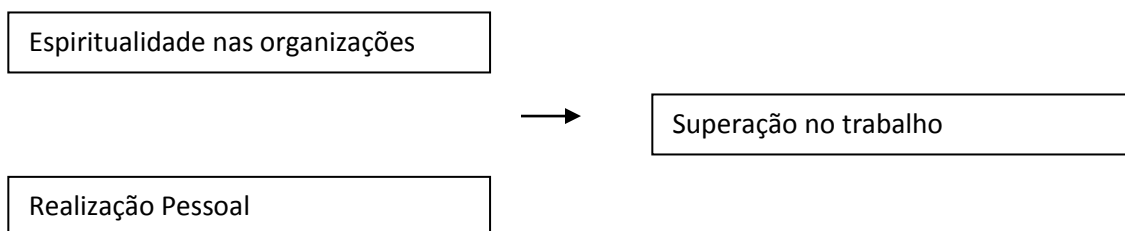


Tabela 13 Resultados do modelo de regressão Superação no Trabalho

Modelo	Coefficiente B	Standardize B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,575	,323	,330
constante	3,095		9,494			
RP	,428	,575	6,553			

Variável Dependente: ST

Variáveis Independentes: SCE, AVO, SPC, OVI, RP

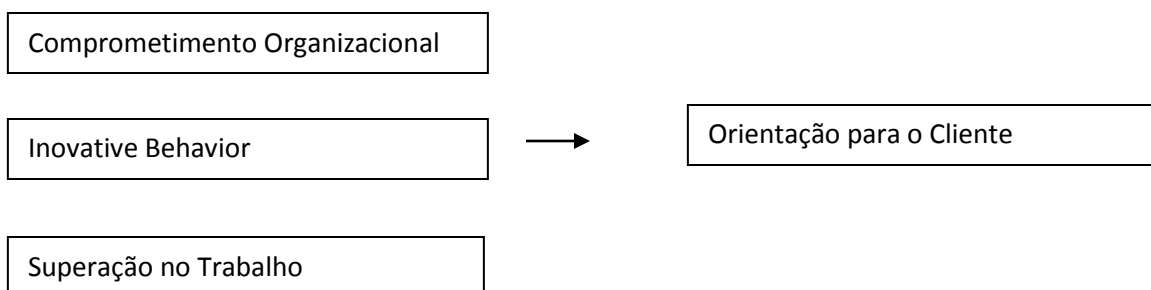
Dos quadros acima constata-se que o R² é 0,575 e conclui-se que o que mais explica o modelo é a variável Realização Pessoal.

Desta análise corrobora-se a hipótese H6:

- H6 Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal

5.4.4 Comprometimento Organizacional, *Inovative Behavior* e Superação no Trabalho – Orientação para o Cliente

Pretende-se testar a hipótese H7, H8 e H9, isto é, perceber se a orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional, *Inovative Behavior* e Superação no Trabalho.



Tendo em conta as duas dimensões encontradas para a variável Orientação para o cliente, encontraram-se os seguintes resultados para a primeira dimensão, mais focada nas necessidades do cliente:

Tabela 14 Resultados do modelo de regressão Orientação para o Cliente1

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,214	,223	,223
constante	3,926		9,367			
ST	,399	,472	4,997			

Variável Dependente: OCL

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

Dos quadros acima constata-se que o R² é 0,223 e conclui-se que a variável que mais explica o modelo é a Superação no Trabalho,

Desta análise corrobora-se a hipótese H9:

- H9 A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

Tendo em linha de conta a segunda dimensão da variável Orientação para o Cliente (OCM), chegou-se aos seguintes resultados:

Tabela 15 Resultados do modelo de regressão Orientação para o Cliente2

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,052	,041	,052
constante	2,210		4,784			
COM	,258	,118	2,187			

Variável Dependente: OCM

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

Dos quadros acima presentes encontrou-se R² 0,052 e conclui-se que a variável que mais explica o modelo é dimensão COM da variável Comprometimento Organizacional.

Desta análise corrobora-se a H10:

- H10 A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.

5.4.4 Comprometimento Organizacional, *Inovative Behavior* e Superação no Trabalho
– Produtividade Individual

Pretende-se aqui testar a hipótese H10, H11 e H12, isto é, perceber se a Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional, *Innovative Behavior* e Superação no Trabalho.

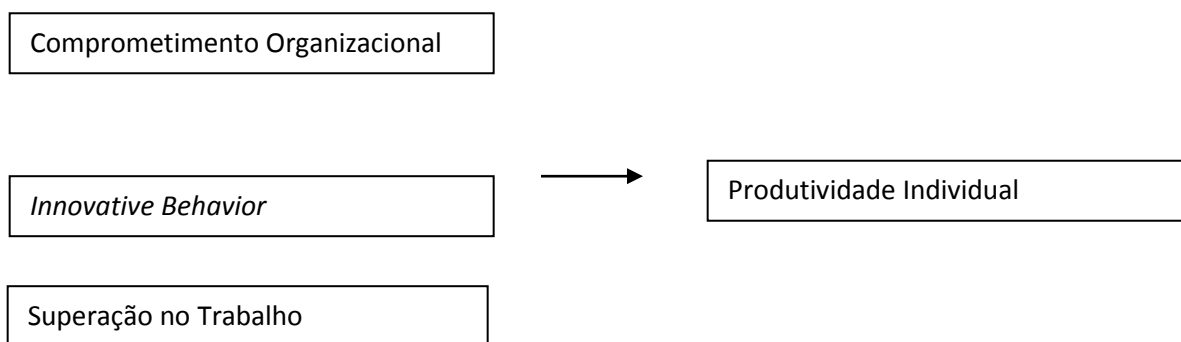


Tabela 16 Resultados do modelo de regressão Produtividade Individual

Modelo	Coeficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,270	,262	,270
constante	2,527		5,450			
ST	,501	,520	5,678			

Variável Dependente: PI

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

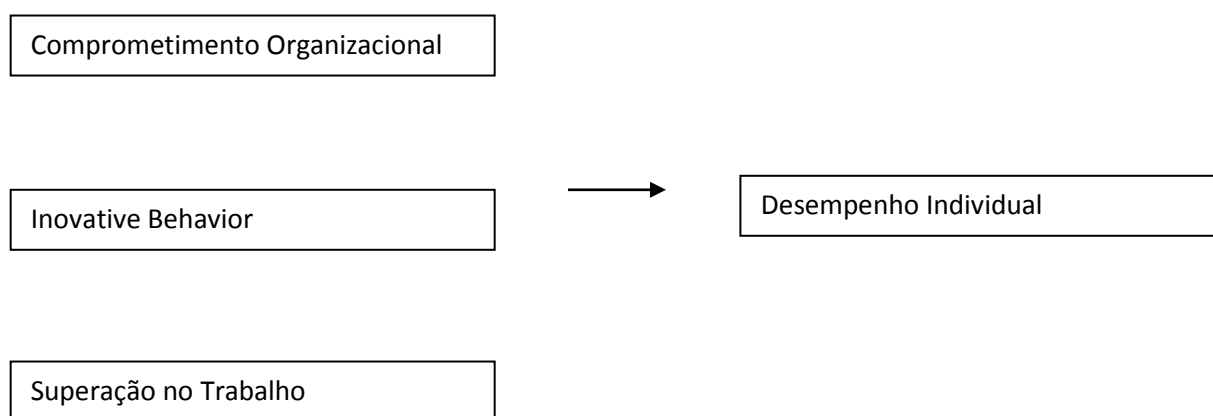
Da análise dos quadros acima constata-se que R² é 0,270 e conclui-se que a variável que mais explica o modelo é a Superação no Trabalho.

Desta análise corrobora-se a hipótese H12:

- H12 A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.

5.4.5 Comprometimento Organizacional, *Inovative Behavior* e Superação no Trabalho – Desempenho Individual

Pretende-se testar as hipóteses H13, H14 e H15, isto é, perceber se o Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional, *Inovative Behavior* e Superação no Trabalho.



Uma vez que esta variável apresenta 3 dimensões – Produtividade, Adaptabilidade e Flexibilidade – encontrou-se os seguintes resultados para a dimensão Produtividade:

Tabela 17 Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual - Produtividade

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,257	,248	,257
constante	2,322		5,090			
ST	,477	,507	5,480			

Variável Dependente: P

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

Pode-se daqui constatar que R^2 é 0,257 e concluir que a variável que mais explica o modelo é a Superação no Trabalho.

Daqui corrobora-se a H15:

- H15 O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho

No que concerne à dimensão Adaptabilidade:

Tabela 18 Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual - Adaptabilidade

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,638	,400	,407
constante	2,278		6,162			
ST	,544	,638	7,723			

Variável Dependente: A

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

Pode-se constatar pelos resultados obtidos que R^2 é 0,638 e concluir que a variável que mais explica o modelo também aqui é a Superação no Trabalho.

Daqui corrobora-se mais uma vez a H.15:

- H15. O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho

Em relação à dimensão Flexibilidade, pode-se constatar

Tabela 19 Resultados do modelo de regressão Desempenho Individual - Flexibilidade

Modelo	Coefficiente B	Standardized B	t	R ²	Adjusted R Square	R Square Change
1				,318	,310	,310
constante	2,244		4,950			
ST	,550	,564	6,364			

Variável Dependente: F

Variáveis Independentes: COL, COM, IB, ST

Pode-se constatar que R² é 0,318 e concluir que mais uma vez a variável que explica o modelo é a Superação no Trabalho. Assim fica corroborada a hipótese H15 para a variável Desempenho Individual nas suas 3 dimensões:

- H15. O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.

5.5 Síntese dos Resultados

No capítulo anterior evidenciou-se os resultados brutos obtidos através do inquérito realizado para o âmbito desta investigação. De modo a ir ao objetivo principal, poderemos aferir pelo estudo efetuado, que existe uma influência positiva entre espiritualidade e realização pessoal e os comportamentos dos trabalhadores no que concerne ao nível do seu comprometimento, superação no trabalho, orientação para o cliente e produtividade e desempenho.

Segue um quadro resumo das hipóteses abordadas no presente estudo e apresentadas anteriormente:

Tabela 20 Hipóteses Gerais do Modelo

Hipóteses Gerais		
H1	O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações	Corroborada
H2	O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.	Corroborada
H3	Innovative Behavior é influenciada de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações	Corroborada
H4	Innovative Behavior é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal.	Corroborada
H5	Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Espiritualidade nas organizações	Não Corroborada
H6	Superação no Trabalho é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal	Corroborada
H7	A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional	Corroborada
H8	A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pelo Innovative behavior.	Não Corroborada
H9	A orientação para o cliente é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho	Corroborada
H10	A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo	Não

	Comprometimento Organizacional.	Corroborada
H11	Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pelo Innovative behavior.	Não Corroborada
H12	A Produtividade Individual é influenciada de forma positiva pela Superação no Trabalho.	Corroborada
H13	O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.	Não Corroborada
H14	O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pelo Innovative behavior.	Não Corroborada
H15	O Desempenho Individual é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.	Corroborada

No presente quadro podemos constatar que as hipóteses H1 e H2 são corroboradas pelo presente estudo o que indica que a espiritualidade e a realização pessoal têm influência no Comprometimento Organizacional. Na realidade, isto vai ao encontro da revisão literária efetuada (Ashmos e Duchon 2000).

Detalhando, ao nível do Comprometimento Organizacional e Espiritualidade a hipótese H1.4 é a que melhor estabelece a relação:

H1.4 O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelas Oportunidades para a vida interior

Isto é , as oportunidades para a vida interior são o que mais contribui para o comprometimento dos trabalhadores com a organização. O fato dos trabalhadores sentirem que existe por parte da empresa cuidados ao nível de respeito e valorização dos valores espirituais sentem-se mais ligados e comprometidos com a organização.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional também Kolondinsky et al. (2008) abordam que a espiritualidade na organização está ligada de forma positiva ao envolvimento, identificação com a organização e satisfação com o trabalho.

No que concerne ao comprometimento organizacional e realização pessoal fica corroborado que o colaborador mais satisfeito e realizado profissional tem maior ligação afetiva com a organização.

É também corroborada a hipótese H6, isto é, a superação no trabalho é influenciado de forma positiva pela Realização Pessoal. A superação no trabalho pauta-se pelas pessoas se sentirem mais inteligentes e empreendedoras e a ter orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades. Na realidade, os indivíduos sentem-se mais realizados quando se superam em termos de objetivos definidos. O envolvimento dos indivíduos em termos de superação no trabalho é influenciado de forma positiva pela realização pessoal. Concretizar as suas aspirações pessoais e assim sentir que o trabalho ajuda a ser mais feliz leva os trabalhadores a sentirem-se mais inteligentes, empreendedores e criativos.

Denota-se assim que a variável Realização Pessoal é a que mais impacto tem quer ao nível do comprometimento organizacional quer ao nível da superação no trabalho. Pessoas que se sentem mais realizadas, que concretizam os seus objetivos parecem estar mais emocionalmente ligadas à empresa e tendem a superar melhor os obstáculos..

Em relação à ligação existente entre superação no trabalho e Produtividade também esta fica corroborada, como se pode constatar no quadro acima pela hipótese H12. Indivíduos que se sentem empreendedores na execução do seu trabalho e com orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades são mais produtivos. A eficácia, produtividade e satisfação com a qualidade no trabalho aumenta quando os indivíduos procuram superar-se no trabalho realizado.

Assim como a superação no trabalho leva a um melhor desempenho individual, ficando corroborada a hipótese H15. Isto é, a superação no trabalho leva a um aumento de eficiência, rapidez e qualidade na resposta por parte dos trabalhadores.

A superação no trabalho surge assim como a variável que mais influencia tem ao nível da Orientação para o Cliente e Produtividade e Desempenho.

De destacar do estudo feito que as hipóteses relacionadas com a variável *Innovative Behavior*, nomeadamente, H8, H11 e H14 não foram corroboradas, não se conseguindo estabelecer assim qualquer ligação entre *Innovative Behavior* e qualquer outra das variáveis. Conclui-se assim, que comportamentos inovadores não são influenciadores na Orientação para o Cliente, Produtividade e Desempenho dos trabalhadores.

5.6 Conclusão

O presente capítulo serviu para uma apresentação dos resultados empíricos do estudo realizado de acordo com as hipóteses definidas ao longo da revisão de literatura.

Foram assim apresentadas as principais conclusões retiradas da análise feita entre os diferentes modelos de análise, sendo que esta teve sempre por base a revisão da literatura e as hipóteses de investigação.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 Introdução

Após a procura de uma definição de espiritualidade nas organizações, pretendeu-se verificar o impacto desta na realização, comportamentos e atitudes dos trabalhadores, através da análise das variáveis comprometimento organizacional, *innovative behaviour* e superação no trabalho.

Assim, primeiramente procedeu-se à definição de espiritualidade, procurando desde logo demarcar a sua diferenciação vs religião.

Este tema surge no atual mundo de negócios, pautado pela incerteza, *stress* e dúvidas quanto ao futuro, que leva à procura de formas de fazer diferente para a obtenção de resultados também diferentes.

Na realidade, o tempo que outrora era mais ocupado pela família e amigos agora é com grande exclusividade do trabalho.

Assim foi definido quais os comportamentos que se iriam avaliar. Adotou-se um modelo conceptual que traduzisse de forma clara a intenção do estudo e se obtivesse resultados válidos para uma apreciação precisa no âmbito da investigação.

Através dos resultados obtidos podemos constatar que existe um impacto positivo da espiritualidade e realização pessoal nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores destacando fundamentalmente o sentido de comunidade em equipa e oportunidade para vida interior. Estas duas variáveis bem como a Realização Pessoal são as q mais contribuem favoravelmente para que os trabalhadores se sintam mais ligados à organização e sintam vontade de se superarem em termos profissionais, ultrapassando obstáculos e sendo empreendedores.

Em termos de produtividade, desempenho individual e orientação para o cliente é sem duvida influenciado pela atitude de superação no trabalho.

6.2 Evidências

O objetivo do presente estudo é demonstrar a importância que o conceito de espiritualidade exerce nos comportamentos, atitudes e resultados dos trabalhadores em ambiente empresarial. De forma a realizar um estudo empírico que traduzisse esta intenção, foi adotado o estudo realizado por Rego et al (2007).

Neste estudo foi incluída uma nova dimensão para além da espiritualidade no local de trabalho, contribuindo assim para a conquista de um conceito académico que se possa articular com as necessidades práticas da gestão: realização pessoal.

De forma a complementar o estudo foram acrescentadas duas variáveis: orientação para o cliente e *innovative behavior*.

Innovative behavior foi escolhido tendo como necessidade constatar se as pessoas que valorizavam a espiritualidade e realização pessoal eram mais inovadoras, contudo pelos resultados obtidos podemos aferir que estes são influenciados pela realização pessoal e espiritualidade mas não são influenciadores das demais variáveis.

Por outro lado, a variável orientação para o cliente teve como propósito avaliar as relações existentes com as demais variáveis, detetando o que influenciaria mais a atitude dos trabalhadores perante os clientes ao nível de satisfação das suas necessidades, sendo que pelo estudo efetuado concluímos que o que contribui mais favoravelmente para que os trabalhadores assumam e ajam de acordo com as necessidades dos clientes é a Superação no Trabalho.

O estudo empírico sobre o tema Espiritualidade nas organizações contou com uma amostra de 89 inquiridos pertencentes à equipa de vendas e marketing do Grupo Bial.

6.3 Limitações e sugestões

Encontrou-se durante o estudo alguma dificuldade no meio acadêmico em relação à delimitação do conceito da espiritualidade no local de trabalho, não havendo uma definição universal e consensual. Dificulta um pouco mais a tentativa de encontrar uma definição o fato de se existir alguma confusão entre espiritualidade e religião.

Outra limitação prende-se com o fato da amostra utilizada na amostra, ser uma amostra de conveniência, na medida em que apenas foram inquiridas as equipas de marketing e vendas do grupo Bial. Por ser uma amostra de conveniência pode limitar as conveniências do estudo.

A introdução da variável *Innovative Behavior* no estudo não deu o resultado esperado. Desta forma, talvez um estudo futuro consiga contribuir para uma melhor associação desta variável com as demais.

O fato de apenas terem sido realizados inquéritos de natureza quantitativa pode ter limitado o estudo na medida em que o tema espiritualidade poderia permitir uma perceção mais clara se analisado de forma qualitativa.

6.4 Conclusão

Este estudo permite concluir que existe alguma relação e influência entre espiritualidade no meio organizacional e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Torna-se interessante verificar não só de que forma se podem implementar medidas e conceitos dentro das organizações que promovam a espiritualidade no meio organizacional mas também o ganho que as empresas podem ter ao potencializarem o bem-estar dos indivíduos.

Este estudo, deixa assim o seu contributo para outras investigações neste âmbito de forma a uma maior perceção do ganho que existe na implementação e construção de uma empresa espiritualizada e com indivíduos que se sintam valorizados.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p. 1-8.
- Ashmos, D.P., Duchon, D. (2000), "Spirituality at work : a conceptualization and measure" , *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, nº2, p. 134-145.
- Barreto, T.F. ; Thomson, A. C. R. T. F. ; Feitosa , M. G. G. "Mapeamento da Produção Acadêmica Nacional em Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: o Brasil em desenvolvimento tardio?". In: XIII SemeAd, 2010.
- Benefiel, M. (2010), "Methodological Issues in the Study of Spirituality at work", *Spirituality and Business*, Part 1, p.33-44.
- Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K., & Neyer, A.-K. (2009)," Radical innovation: Making the right bets", London: Advanced Institute for Management Research.
- Bonilla, Jose A. (2006), "A transdisciplinaridade e a dimensão espiritual na educação superior", *Anales del V congreso de educacion superior*, p.14
- Butts, D. (1999), "Spirituality at Work: an Overview", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, nº4, p. 328-331.
- Cacioppe, R. (2000), "Creating spirit at work: Re:visioning organization development and leadership – Part I", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.21, nº1, p.48-54.
- Cavanagh, G. F. (1999), "Spirituality for managers: "Context and critique", *Journal of Organizational Change Management* , 12, 186C199
- Chalegre, P., "A espiritualidade na empresa", Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/gente/petrucio/espirtualidadenaempresa.html>>.

- Channuwong, S., (2009) "Strategies for reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach", *International Journal of Management*, Vol.26,nº 2, pp. 334-341.
- Covey, S. (1998), "Liderança baseada em princípios", Rio de Janeiro: Campus.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., Whaff, D.M. (2005), "Spirituality and leadership: an Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, nº5, p.625.
- Drucker, P.F. (1985), "Innovation and entrepreneurship: practice and principles", London: Pan Books
- Drury, N. (2004), "The New age: searching for the spiritual self", Themes and Hudson
- Duchon, D., e Plowman D. A. (2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance", *Leadership Quarterly*, Vol.16, nº5, p.807-833.
- Dunlap, B. J.; Dotson, Michael J.; Chambers, Terry M. (1988), Perceptions of real estate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach, *Journal of Business Research*, 17 (2): 175-87.
- Fry, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.12, nº14, p.693-727.
- Garcia-Zamor, J. (2003), "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, Vol.63, nº 3, p.355-363.
- Gavin, J. H., Cooper. C. L., Quick, J. D. (2003), "A spirit of personal integrity: the role of character in executive health" *Organizational Dynamics*, Vol.32, nº2, p.165-179.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz C.L. (2003), "The handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance", M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. (2004), " A values Framework for measuring the impact of workplace spirituality", *Journal of Business Ethics*, 49, p.129C142.

- Gonçalves, Maria Joel Lopes. (2011), A Espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português. Um estudo empírico. Universidade de Coimbra , p. 65.
- Grewal, Dhruv; Sharma, Arun (1991), The effect of sales force behavior on customer satisfaction: an interactive framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (3): 13-23.
- Guillory , W. (2000), “A empresa viva. Espiritualidade no local de Trabalho”, São Paulo: Cultrix.
- Hodgkinson, G. P. and M. P. Healey (2008), Cognition in Organizations, *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Jurkiewicz, C.L., Giacalone, R.A. (2004), “A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance.”, *Journal of Business Ethics*, Vol.49, nº2, p.129-142.
- Karakas, F. (2019), “New Paradigms in Organizational Development in the 21st Century: Positivity, Spirituality, and Complexity”, *Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 1
- Karakas, F. (2010), “Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review”, *Journal of Business Ethics*, Vol.94, p.89-106.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001), “Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies”, *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1998). “Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy”, *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Kinjerski, V.M., Skrypnek, B.J. (2004), “Defining spirit at work: finding common ground”, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 26–42.
- Krishnakumar, S., Neck, C. P. (2002), “The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, nº3, p.153-164.

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

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

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

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

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

Marschke, E. Preziosi, R. Harrington, W. (2008), "Professionals and Executives Support a Relationship between Organizational Commitment and Spirituality in the Workplace", *The International Business & Economics Research (IBER) Conference Las Vegas, NV September 29-October 2*.

Meliá JL, Peiró JM. La medida de la satisfacción laboral em contextos organizacionales: el cuestionário de satisfacción S20/23. *Psicologemas* [Internet]. 1989 [cited 2009 jul15];3(5):59-74. Available from: http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, nº 4, p-538-551.

Milliman, J. , Czaplewski, A.J., Ferguson, J. (2003), "Workplace Spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, nº 4, p. 426-447.

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

Moggy, J., Burkhard, D. (2004), "Como integrar Liderança e Espiritualidade", Rio de Janeiro: 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, Vol. 12, nº 4, 109-118.

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

Narver, John C.; Slater, Stanley F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing, 54 (4): 20-35.

Oliveira, A. (2010), "Espiritualidade na empresa", S.Paulo: Butterfly.

Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000)," A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior", International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14, 338-368.

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

Parasuraman, A. (1987), Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success, Journal of Services Marketing, 1 (1): 39-46.

Pfeffer, J.(2003), 'Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values', in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance (M.E. Sharpe, Armonk, NY).

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

- Rego, A. , Souto, S., Pina e Cunha, M. (2007), “Espiritualidade nas Organizações, positividade e desempenho”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, nº 1, p. 7-36.
- Rego, A., Cunha M. P. (2008), “Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, nº 1, p 53-75.
- Saxe, Robert, and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." *Journal of Marketing Research* , 19 (August), 343-351.
- Scott, S.G., & R.A. Bruce (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staples, D. S. , Hulland, J. S. , Higgins, C. A. (1999), “A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations”, *Organization Science*, Vol. 10, nº 6, p. 758-776.
- Strack, G., Fottler, M.D., Wheatley, M.J., Sodomka, P., (2002), “Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination?”, *Frontiers of Health Services Management*, Vol.18, nº4, p.3-17.
- Tourish, D., Pinnington, A. (2002), “Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the work place?” *Human Relations*, Vol.55, n.2, p.147-172.
- Vasconcelos, A. F. (2011), “Pursuing organizational spirituality: some lessons from a financial services corporation”, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 3, pp. 365C392.

ANEXOS



Estimado colega, convido-o a preencher este questionário no âmbito da elaboração da tese de mestrado cujo tema é A Espiritualidade nas Organizações. O objetivo é avaliar a orientação para o cliente, desempenho e produtividade individual em função das percepções de práticas de espiritualidade na organização.

Este estudo não tem qualquer propósito de avaliar questões religiosas, procura apenas avaliar comportamentos e acontecimentos decorrentes do dia-a-dia na organização a que pertence.

Peço-lhe que indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas através de uma escala de 7 pontos que se encontra a seguir a cada afirmação.

É importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.

Não existem respostas corretas nem incorretas. Apenas se pretende obter a sua opinião. Responda rapidamente sem pensar muito sobre cada questão.

As suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas.

Para alguma dúvida ou esclarecimento: kikas.teixeira@sapo.pt.

Obrigada pela sua colaboração.

Os melhores cumprimentos.

Ana Teixeira

* Obrigatório

Idade *

Sexo *

Feminino

Masculino

Nível de Escolaridade*

Mestrado/ Pós-graduação

Licenciatura/Bacharelato

Secundário

2º e 3º Ciclo

1º Ciclo

Função:

Responda de acordo com a escala em que:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7
Discordo Disoordo Discordo Nem concordo Concordo Concordo Concordo
em absoluto em grande parte parcialmente nem discordo parcialmente em garnde parte em absoluto

		1	2	3	4	5	6	7
1	As pessoas do meu grupo/equipa sentem-se parte de uma família.							
2	O meu grupo/equipa fomenta a criação de um espírito de comunidade.							
3	Acredito que as pessoas do meu grupo/equipa se apoiam umas às outras.							
4	Acredito que os membros do meu grupo/equipa se preocupam realmente uns com os outros.							
5	Sinto que as pessoas do meu grupo/equipa estão ligadas entre si or um propósito comum.							
6	Sinto-me bem com os valores que predominam na minha organização.							
7	As pessoas sentem-se bem acerca do seu futuro na organização.							
8	A minha organização respeita a minha “vida interior”.							
9	A minha organização ajuda-me a que eu viva em paz comigo mesmo.							
10	Os líderes da minha organização preocupam-se em ser úteis à sociedade.							
11	O trabalho que realizo está relacionado com aquilo que considero importante para a minha vida.							
12	Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo,							
13	Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade.							
14	Os meus valores espirituais são valorizados no meu local de trabalho.							
15	No meu local de trabalho há lugar para a espiritualidade.							
16	No meu local de trabalho eu posso “alimentar” a minha espiritualidade.							
28	Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização.							

29	Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem.							
30	Eu não sinto que “faça parte da família” desta organização.							
31	Eu não me sinto “emocionalmente ligada” a esta organização.							
32	A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.							
33	Eu não sinto um forte senso de pertença à minha organização							
34	O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo							
35	O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida							
36	O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.							
37	O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal.							
38	O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz.							
39	O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante.							
40	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.							
41	Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho							
42	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.							
43	Eu sou imaginativo quando se trate de ultrapassar barreiras no meu trabalho.							
44	Eu tento criar nos meus clientes uma expectativa real sobre o que os meus produtos podem fazer por ele.							
45	Eu tento que os meus clientes discutam as suas necessidades comigo							

46	Mesmo não tendo a certeza se o produto é o certo para o cliente eu continuo a fazer pressão para que o compre.							
47	Eu insinuo aos meus clientes que algo está para lá do meu alcance quando na realidade não o está.							
48	Eu tento influenciar os meus clientes mais pela informação do que pela pressão.							
49	Eu procuro mais vender o máximo que consigo do que satisfazer o cliente.							
50	Eu gasto mais tempo a persuadir o meu cliente do que a descobrir as suas necessidades.							
51	Eu tento ajudar os meus clientes a alcançar os seus objectivos.							
52	Eu respondo às questões dos clientes o mais correctamente que consigo							
53	Eu finjo concordar com os clientes para os agradar.							
54	Eu trato o cliente como um rival.							
55	Eu tento descobrir as necessidades do meus clientes.							
56	Um bom vendedor tem de saber de memoria os interesses do clientes.							
57	Eu tento resolver os problemas dos meus clientes com um produto que os ajude.							
58	Estou disposto a discordar com um cliente de forma a ele tomar uma melhor decisão.							
59	Eu ofereço o meu produto que é mais aconselhado para o problema do cliente.							
60	É necessário distorcer a verdade ao descrever um produto a um cliente.							
61	Eu começo a venda com a discussão sobre produto antes de explorar quais as necessidades do cliente.							
62	Eu tento vender a um cliente tudo o que consigo, mesmo que eu ache que é mais do que um cliente sensato compraria.							
63	Eu pinto os meus produtos como os melhores do							

	mundo.							
64	Eu tento atingir os meus objectivos satisfazendo os clientes.							
65	Eu decido que produtos vender com base naqueles que eu consigo convencer o cliente e não nas suas necessidades a longo prazo							
66	Eu procuro saber qual o tipo de produto que será mais útil para o meu cliente.							
67	Eu fico atento às fraquezas de personalidade dos meus clientes para os pressionar a comprar usando-as.							
68	Como é que o seu superior o classificou na última avaliação formal de desempenho, em comparação com os seus colegas?							
69	Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?							
70	Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?							
71	Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?							
72	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?							
73	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?							
74	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?							
75	Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?							
76	Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais							

	inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?							
77	Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?							
78	Sou um empregado eficaz							
79	Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo							
80	Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho							
81	O meu superior vê-me como um empregado eficaz							

Grata pela atenção dispensada.

Ana Teixeira