



## Estudo comparativo da espiritualidade entre uma empresa com fins lucrativos e uma Organização Não Governamental

Maria Manuel Patrício Faria

Dissertação apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador (a): Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, 30 de Setembro de 2018

## Agradecimentos

---

O sonho comanda a vida, dele surge a razão e o sentido da nossa existência.

Agradeço a toda a comunidade acadêmica do ISMT e a todos os colegas que me acompanharam neste percurso, em particular um agradecimento sentido à Professora Doutora Margarida Pocinho pela sua disponibilidade e ensinamentos muito importantes para a concretização deste projeto, e, ao Professor Doutor Bruno Cordeiro por me dar um especial incentivo e acreditar nas minhas capacidades para a realização deste estudo.

Á minha família que se privou em muitos momentos da minha presença, mas que sempre me deu a força necessária para seguir em frente.

Aos meus amigos que foram a força motora para a realização deste projeto, e que sempre acreditaram na sua concretização, apesar das minhas ausências neste último ano, souberam estar presentes nos momentos cruciais, apoiando e mostrando-se compreensíveis e tolerantes perante a minha dedicação a este trabalho e a pouca disponibilidade para estar com eles.

E em especial á minha Mãe que sempre me deu força e coragem em todos os momentos a sua estrelinha me ilumina e me guia em tudo o que faço, é ela que me faz persistir e nunca desistir.

Á empresa SIA – Sociedade Industrial de Aperitivos e a todo o seu pessoal assim como á ONG- Humana People to People e a todos aqueles que colaboraram para a concretização deste estudo.

Por último e não menos importante á minha orientadora, Professora Doutora Fátima Ney Matos pela sua incansável disponibilidade, paciência, conhecimentos e ajuda que foi fundamental para a realização deste trabalho, e, todos os seus ensinamentos contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento como pessoa.

O meu Obrigada a todos.

## Resumo

---

A espiritualidade nas organizações representa um papel relevante na satisfação que o indivíduo tem na realização do seu trabalho e no sentido em que o seu trabalho o dignifica e fá-lo sentir-se útil á sociedade, assente no respeito dos valores espirituais internos de cada um. O objetivo do estudo procurou verificar se a vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente na empresa SIA – Sociedade Industrial de Aperitivos, SA e na ONG – Humana People to People. O modelo de análise foi elaborado através do programa AMOS Graphics, e teve como objetivo a definição das variáveis em estudo. Foi construído um fluxograma para a operacionalização dessas mesmas variáveis. O instrumento utilizado para recolha de dados foi um questionário que foi elaborado com base no estudo de Rego, Souto e Cunha (2007) sobre as dimensões da espiritualidade: Sentido de comunidade na equipa, alinhamento do individuo com os valores da organização, sentido de préstimo á comunidade, alegria no trabalho e oportunidade para a vida interior. Este estudo foi realizado seguindo uma abordagem quantitativa, onde foram recolhidos 162 questionários, 118 relativos á empresa com fins lucrativos e 44 á ONG. E para complementar o estudo realizou-se uma entrevista ao Presidente da empresa SIA. O processamento dos dados foi elaborado através do programa IBM SPSS Statistics 23, tendo em conta os resultados obtidos podemos dizer que a espiritualidade nas organizações nas dimensões estudadas apresenta diferenças tendencialmente significativas na dimensão sentido de comunidade de equipa e diferenças significativas na dimensão sentido de préstimo á comunidade entre as duas organizações. Relativamente às restantes dimensões, alinhamento do individuo com os valores da organização, alegria no trabalho não existem diferenças significativas entre as duas organizações. Quanto a dimensão oportunidade para a vida interior por ter apresentado uma consistência interna não aceitável relativamente ao instrumento usado foi considerada inválida e por esse motivo não foi trabalhada isoladamente em termos de análise. Pode-se assim, concluir que as dimensões SCE e SPC são efetivamente as que determinam as diferenças que existem em termos de vivência da espiritualidade entre a empresa com fins lucrativos e a ONG.

**Palavras-Chave:** Espiritualidade nas organizações, trabalho com significado, valores espirituais internos

## Abstrat

---

Spirituality in organizations plays an important role in the satisfaction that the individual has in the performance of his work and in the sense in which his work dignifies him and makes him feel useful to society, based on respect for the internal spiritual values of each one.

The purpose of the study was to understand if the experience of spirituality in organizations is lived differently in the company SIA - Sociedade Industrial de Aperitivos, SA and the NGO - Humana People to People.

The analysis model was elaborated through the AMOS Graphics program, and its purpose was to define the variables under study.

A flowchart was constructed for the operationalization of these same variables. The instrument used for data collection was a questionnaire that was elaborated based on the study of Rego, Souto and Cunha (2007) on the dimensions of spirituality: sense of community in the team, alignment of the individual with the values of the organization, sense of service the community, joy at work and opportunity for the inner life.

This study was carried out following a quantitative approach, where 162 questionnaires were collected, 118 related to the for-profit company and 44 to NGOs. And to complement the study, an interview was conducted with the top management at SIA. The data processing was elaborated through the program IBM SPSS Statistics 23, taking into account the results obtained we can say that the spirituality in the organizations in the dimensions in study displays tendentially significant differences in the sense dimension of team community and significant differences in the sense of service to the community between the two organizations.

Regarding the remaining dimensions, alignment of the individual with the values of the organization, joy in the work there are no significant differences between the two organizations. As for the dimension of opportunity for the inner life because it presented an internal consistency that wasn't acceptable to the instrument used, it was considered invalid and for this reason it wasn't worked alone in terms of analysis. It can be concluded that the SCE and SPC dimensions are effectively the ones that determine the differences that exist in terms of experiencing spirituality between the for-profit company and the NGO.

**Keyword's:** spirituality in organizations, meaningful work, internal spiritual values

## ÍNDICE

Abreviaturas	
Introdução .....	1
Revisão da Literatura .....	3
SECÇÃO I .....	3
Reconhecimento formal da espiritualidade nas organizações .....	3
Conceito de Espiritualidade nas organizações .....	5
A Espiritualidade nas Organizações .....	5
As cinco dimensões da espiritualidade nas organizações .....	7
SECÇÃO II .....	8
Descrição Sumária das Empresas .....	8
SIA – Sociedade Industrial de Aperitivos, SA .....	8
ONG – Federação Humana People To People .....	9
Métodos .....	10
Natureza da Pesquisa .....	10
Participantes .....	11
Instrumento .....	11
Procedimento .....	11
SECÇÃO III .....	12
Resultados .....	12
Discussão de Resultados .....	17
Conclusão .....	23
Limitações e constrangimentos e Investigações Futuras .....	25
Bibliografia .....	26

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 - Alfas de Cronbach das Cinco Dimensões e Alfa Total da escala.....	13
Tabela 2 – Médias, desvio padrão e <i>p-value</i> das duas organizações nas quatro dimensões....	14
Tabela 3- Significância do P-value.....	15

## INDICE DE ANEXOS

ANEXOS .....	I
<b>Anexo 1</b>	
Quadro1- Referências de Espiritualidade e seus autores.....	II
<b>Anexo 2</b>	
Quadro 2- Valores que formam e demonstram a presença de espiritualidade no local de trabalho....	III
<b>Anexo 3</b>	
Quadro 3: As cinco dimensões da espiritualidade.....	V
<b>Anexo 4</b>	
ModeloConceptual de análise.....	VI
<b>Anexo 5</b>	
Fluxograma de operacionalização das variáveis.....	VII
<b>Anexo 6</b>	
Quadro2: Indicadores usados para a análise de conteúdo.....	VIII
<b>Anexo 7</b>	
Instrumento de Rego, Cunha & Souto, 2005.....	IX
<b>Anexo 8</b>	
Questionário.....	X
<b>Anexo 9</b>	
Roteiro de entrevista.....	XII
<b>Anexo 10</b>	
Entrevista com o Dr. João, Presidente da empresa SIA.....	XIV
<b>Anexo 11</b>	
Tabela 1 – Tabela de análise de frequências das duas organizações.....	XX
<b>Anexo 12</b>	
Tabela 2 - Alfa de Cronbach Total.....	XXI
<b>Anexo 13</b>	
Alfas de Cronbach das cinco dimensões.....	XXII
<b>Anexo 14</b>	
Crítérios de Recomendação de Fiabilidade estimada pelo $\alpha$ de Cronbach.....	XXV
<b>Anexo 15</b>	
Gráfico 1 - Espiritualidade ONG Vs. Empresa SIA.....	XXVI
<b>Anexo 16</b>	
Correlações das quatro dimensões da espiritualidade, Coeficiente de Pearson.....	XXVII

## **ABREVIATURAS**

SCE – Sentido de Comunidade de Equipa

AIVO – Alinhamento do Indivíduo com os Valores da Organização

SPC – Sentido de Préstimo á Comunidade

AT – Alegria no Trabalho

OVI – Oportunidade para a Vida Interior

ONG – Organização Não Governamental

SIA – Sociedade Industrial de Aperitivos, SA

DRH –Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

---

O mundo organizacional passou por muitas mudanças nos últimos 60 anos, algumas de maior impacto e outras menos significativas (Arnold, 1997; Baruch, 2004, 2006). Desde a Revolução Industrial que o mundo laboral se pauta por inúmeras alterações do próprio conceito de trabalho e das relações laborais.

O Homem deixou de ser uma “máquina produtiva” em todo o processo para se tornar uma pessoa que acrescenta valor á organização, tornando-se uma vantagem competitiva que permite às organizações sobreviverem e marcarem a diferença num mercado global extremamente exigente (Teixeira, A. 2015).

No cenário laboral atual dá-se cada vez mais primazia à pessoa humana, à sua felicidade, satisfação, e realização, no exercício da atividade profissional. Humanizam-se estruturas, contornam-se dificuldades, planificam-se estratégias, adotam-se caminhos e enraízam-se procedimentos tendo em vista o bem-estar no trabalho com a certeza de que existe uma influência determinante e positiva na motivação individual e no desenvolvimento de cada organização (Zohar, 2006).

O contexto organizacional hoje é caracterizado por mudanças sistemáticas, rápidas e irreversíveis que alteraram o quadro de atuação das organizações. Nos últimos anos surge uma maior valorização dos RH no sentido de conceptualizar e compreender quais as práticas de RH que apresentam uma influência significativa e positiva tanto no empenho como na eficácia organizacional (Agarwala, 2003).

As organizações que praticam a Psicologia positiva e investem em programas motivacionais melhoram o desempenho e satisfação dos seus colaboradores (Rahmani, 2009). Com a evolução das práticas de GRH, a espiritualidade e o empenho têm-se assumido como fatores integrantes do universo organizacional (Laabs, 1995).

Diante das pressões por resultados, na busca por qualificação e as diversas mudanças que a sociedade vem sofrendo, o individuo como profissional está inserido num ambiente complexo, propicio às tensões provenientes do trabalho. Perante esta realidade é crescente o questionamento e movimento para o resgate de princípios e valores, e também do sentido da vida. A espiritualidade nas organizações surge como uma

resposta para essa busca no que diz respeito à relação do indivíduo com a sua vida e o seu trabalho (Rego, Souto & Cunha, 2008).

Giacalone e Jurkiewicz (2003 a), por exemplo, sugeriram que a espiritualidade nas organizações é um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura da organização, que promove a experiência de transcendência dos empregados por meio dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de conexão com as outras pessoas, de um modo que lhes proporciona sentimentos de plenitude e alegria. Neste contexto cria um diferencial competitivo que é fundamental para a sobrevivência das empresas a médio e longo prazo. Para além do produto e sua qualidade a espiritualidade surge como pré-requisito e diferencial para as empresas, tornando-se uma vantagem competitiva, e, contribui para uma cultura organizacional mais humanizada (Teixeira, A. 2015).

Este estudo realizou-se numa empresa com fins lucrativos e numa ONG, para verificar se a vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente em ambas as organizações, através das cinco dimensões estudadas por Rego, Souto & Cunha (2007). A investigação procurou evidências acerca da sua contribuição para a vivência da espiritualidade nas organizações mencionadas. Foi formulada a seguinte pergunta de partida: A vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente na empresa SIA- Sociedade Industrial de Aperitivos, SA e na ONG – Humana People to People? E foi traçado o seguinte objetivo Geral: Verificar se a vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente na empresa SIA e na ONG. E foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar se o sentido de comunidade na equipa é vivido de forma diferente na empresa SIA e na ONG.
- 2) Identificar se o alinhamento do individuo com os valores da organização é vivido de forma diferente na empresa SIA e na ONG.
- 3) Identificar se o sentido de préstimo á comunidade é vivido de forma diferente na empresa SIA e na ONG.
- 4) Identificar se a alegria no trabalho é vivido de forma diferente na empresa SIA e na ONG.
- 5) Identificar se a oportunidade para a vida interior é vivida de forma diferente na empresa SIA e na ONG.

A espiritualidade nas organizações revela ser uma temática pertinente, pois quando inserida na estratégia de uma empresa proporciona diferenciais competitivos que são fundamentais para a sobrevivência das organizações. “Assim como a qualidade do produto era o diferencial e hoje é o pré-requisito, os diferenciais competitivos vão ser gerados por outros tipos de coisas, como valores, como coresponsabilidade pela comunidade, pelo país, pela ecologia.” (Senna apud Oliveira, 2001, p. 83).

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

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

Das investigações realizadas sobre a implementação da espiritualidade nas organizações, Santiago (2007) salienta que a espiritualidade está associada a melhorias no clima organizacional, nas atitudes no trabalho e no serviço ao cliente.

Fry (2003) afirma que quando as organizações implementam práticas de espiritualidade, estas vão traduzir-se em benefícios individuais e organizacionais, uma vez que, se os trabalhadores conseguirem dar significado ao seu trabalho, sentem-se atraídos por este e têm maior satisfação com o trabalho e maior motivação.

## REVISÃO DA LITERATURA

---

### SECÇÃO I

#### **Reconhecimento formal da espiritualidade nas organizações**

Em 1993 foi fundada a associação profissional designada *The Association for Spirit at work* por Judi Neal (Rego, Souto & Cunha, 2005). Em 1999 dá-se o reconhecimento formal da espiritualidade nas organizações pela *Academy of Management* com a criação de um grupo de interesse pela gestão, espiritualidade e religião (Dean, Fornaciari &

McGee, 2003). Estes eventos tornaram-se o motor de crescimento do interesse da espiritualidade pelas organizações em geral.

A temática passou a ser abordada por inúmeras revistas: *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*. (Dean, Fornaciari & McGee, 2003).

E cada vez mais se aborda a nível mundial o futuro dos negócios, partindo das premissas que o nosso cotidiano de trabalho não pode permanecer separado da nossa vida interior; a ética e a economia da sociedade podem e devem ser integradas; e o sucesso dos negócios atualmente depende de desenvolvermos habilidades e adotarmos princípios que contemplem os ambientes naturais, humanos e espirituais (Buaiz, 2002). 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 (Benefiel, 2010).

A espiritualidade quando inserida no planejamento estratégico das organizações, traz vantagens significativas, sendo um grande diferencial competitivo na atualidade, as organizações desenvolvem as suas marcas num compromisso assumido de responsabilidade social e ambiental.

Princípios e valores tendem a se tornar primordiais para a existência de vantagem competitiva (Barret, 1999). Quando a empresa pratica a espiritualidade ela tem melhor clima organizacional, pessoas mais felizes e consequentemente clientes melhor atendidos, melhor qualidade e produtividade, melhor imagem da empresa na sociedade que respeitará sua marca, o produto, os serviços e todos sentirão orgulho dessa organização, empregados, acionistas, clientes, comunidade, entre outros (Santarém, 2003).

As organizações começam a reconhecer que ao lidar com o lado mais espiritual dos seus colaboradores obtêm uma melhor performance destes e conseguem antecipar e gerar um futuro de sucesso. Vários autores abordaram esta temática em diversas perspectivas. (ver quadro 1 no anexo 1).

Muitos dos estudos elaborados tem por base o trabalho realizado por Ashmos e Duchon (2000) “Spirituality at work a conceptualization and measure”, e Milliman et al. (2003) “Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment”, entre outros.

### **Conceito de Espiritualidade nas organizações**

Existem vários conceitos na literatura. Ashmos e Duchon (2000) interpretam a espiritualidade nas organizações como o reconhecimento feito pela organização e pelos seus líderes de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade.

Para Moggi e Burkhard (2004), a espiritualidade nas organizações deve ser entendida como a prática, por parte das empresas, do entendimento de que os seus colaboradores 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 aspetos da vida de cada um.

Rego, Cunha e Souto (2007) definem 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.

Dehler e Welsh (1994, p.19) a descrevem como um “sentimento subconsciente que impele o esforço individual em relação a determinada tarefa”.

Strack et al., (2002) considera que a espiritualidade diz respeito ao fato de os colaboradores serem entidades com necessidades espirituais (desejo de serem únicos, de estarem em união com algo superior a si próprios, de serem úteis, de compreenderem e serem compreendidos).

Em suma podemos afirmar que o trabalho com significado num contexto de comunidade e respeito pela vida interior que é alimentada e se alimenta do trabalho com significado são a essência para a compreensão do conceito de espiritualidade nas organizações.

## **A Espiritualidade nas Organizações**

As organizações hoje vêm-se com a necessidade de manter uma força de trabalho que esteja efetivamente comprometida com a sua missão, visão e com os seus valores.

Rego, Cunha e Souto (2005) comentam que a criação de ambientes espiritualmente ricos nas organizações pode gerar comprometimento da força de trabalho. Afirmam ainda que nessas organizações os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectuais e experimentam sentido de propósitos, de autodeterminação, de alegria, de pertença, neste caso os *Stakeholders* motivados desenvolvem uma maior ligação afetiva e sentem o dever de responder reciprocamente, de serem mais leais, mais dedicados e mais produtivos.

A vivência da espiritualidade em contexto organizacional traduz-se em fatores, tais como, um maior sentimento de bem-estar (Gonçalves, 2012), um maior sentido de pertença (Silva, 2008), um ambiente afetivo percebido de proximidade (Silva, 2008), uma vivência de maior autonomia e liberdade na execução do trabalho (Silva, 2008), um maior respeito pelos valores individuais (Silva, 2008), uma maior participação nas decisões nas empresas (Cunha, Rego & D'Oliveira, 2006), um melhor clima organizacional (Ashar & Lane-Maher, 2004), uma maior satisfação com o trabalho (Ashar & Lane-Maher, 2004; Silva & Siqueira, 2009), e em maiores níveis de produtividade, desempenho e lucro (Gonçalves, 2012; Kouzes & Posner, 2003), entre outros.

A GRH tem aqui um papel importante pois pode contribuir para a espiritualidade nas organizações através das suas práticas: formação e desenvolvimento do potencial humano, recrutamento e seleção, acolhimento e integração do colaborador, sistemas de recompensa e remuneração, oportunidades de carreira, gestão e avaliação do desempenho, comunicação interna, Employer Branding, etc.

As organizações espiritualizadas colocam o seu foco na satisfação das necessidades espirituais dos colaboradores valorizando-os enquanto “seres” dotados de características intelectuais, emocionais e espirituais para que os resultados possam ser sentidos em termos de satisfação, motivação e comprometimento no trabalho.

Segundo Ashmos e Duchon (2000), quando as empresas promovem práticas que envolvem os colaboradores com o trabalho, que dê significado para suas vidas, está lançada uma das bases para o desenvolvimento da espiritualidade no trabalho, juntamente com a expressão de uma vida interior e ligada a comunidade. Sendo assim, podemos dizer que os comprometimentos afetivo e normativo estão na base do desenvolvimento de uma organização espiritualizada. E que a valorização do indivíduo nas três características mencionadas resultam numa maior satisfação, motivação e comprometimento no trabalho.

Meyer e Allen (1991) consideram que o comprometimento afetivo tem a ver com uma ligação emocional, identificação e envolvimento que um colaborador denota face à organização em que trabalha e o normativo trata-se do grau em que o colaborador sente uma obrigação perante a sua organização, pensando que permanecer nela é a atitude mais sensata.

Vasconcelos (2008) considera que a solidariedade, respeito e consideração são traços marcantes da espiritualidade no trabalho. Ashmos e Duchon (2000) confirmam que espiritualidade também significa poder encontrar uma oportunidade no trabalho para expressar aspetos do “ser” e não apenas a capacidade para executar tarefas físicas e intelectuais, mas principalmente a oportunidade de se desenvolver como indivíduo. Assim sendo, organizações espiritualizadas valorizam o indivíduo numa dimensão em que se reconhecem princípios e valores que tem por base aquilo que o indivíduo é e não aquilo que ele faz ou sabe fazer. Esses princípios e valores que formam e demonstram a presença da espiritualidade no local de trabalho estão descritos no quadro 2 no anexo 2.

### **As cinco dimensões da espiritualidade nas organizações**

As dimensões apresentadas por Rego, Cunha e Souto (2007) enfatizam que espiritualidade envolve a alegria no trabalho, o respeito à espiritualidade e valores espirituais do indivíduo. Estes autores desenvolveram cinco dimensões da espiritualidade (ver quadro 3 no anexo 3). Estas dimensões referem-se a:

#### **I) Sentido de comunidade na equipa**

Segundo Ashmos e Duchon, (2000), nesta dimensão o colaborador sente-se envolvido com a Organização, numa profunda conexão ou relacionamento com os outros, sendo articulada como fazendo parte da comunidade. Consideram que ela ocorre no nível

grupal do comportamento humano dizendo respeito as interações entre empregados e seus colegas, envolve um profundo senso de conexão entre as pessoas, incluindo apoio, liberdade de expressão e atenção.

## **II) Alinhamento do indivíduo com os valores da organização**

Segundo Dehler (1994), quando o colaborador se identifica com os valores da organização ele internaliza esses valores e age instintivamente sem precisar processar as informações. E segundo Hawley (1995), também se refere à importância do alinhamento entre valores da organização e do indivíduo.

## **III) Sentido de préstimo à comunidade**

Para Oliveira (2002), o colaborador busca no trabalho, não só a sua sobrevivência, mas a realização dos seus sonhos. Ele só é completo quando sente que o seu trabalho não é somente útil para ele, mas também para a sua família e para a sociedade.

## **IV) Alegria no Trabalho**

O colaborador procura alegria nas atividades que desenvolve diariamente. Rego, Cunha e Souto (2005) afirmam que o ser humano necessita de viver o sentido de pertença, define a sua identidade em função das relações com os grupos de que faz parte, procura sentido para o seu trabalho e sua vida. E segundo Lama e Cutler, (2004), a satisfação com o trabalho tende a deixar o indivíduo mais feliz no ambiente em que ele trabalha.

## **V) Oportunidade para a vida interior**

A organização por sua vez respeita o indivíduo levando em consideração sua espiritualidade e seus valores espirituais (Rego, Cunha & Souto, 2005). O ambiente de trabalho, muitas vezes é o centro da sua existência, quando o indivíduo sente-se desiludido com o seu ambiente de trabalho isso impede o seu desenvolvimento e crescimento individual.

# **SECÇÃO II**

## **Descrição Sumária das Empresas**

---

### **SIA – Sociedade Industrial de Aperitivos, SA**

A empresa produz batatas fritas desde 1990. Tem sede em Tentúgal e cerca de 184 colaboradores entre trabalhadores a tempo inteiro e sazonais. Produzem rótulos privados, e estão no retalho com as marcas: Sr. Basílio, Super Douradas e Douradas. A sua distribuição abrange países como Portugal, Espanha, França e Países de língua

oficial portuguesa. Quanto às políticas de qualidade a empresa rege-se por boas práticas de produção assentes na conformidade com a legislação corrente e um comprometimento com rigor para com os clientes e consumidores. Possui certificação do sistema de Gestão nas áreas da qualidade, ambiente, saúde ocupacional e segurança alimentar. Possui um DRH que desenvolve várias práticas de RH, tendo por base o bem-estar do colaborador, a sua satisfação e desenvolvimento do seu potencial. O objetivo é produzir os melhores snacks do mundo, de melhor qualidade, com a mais variada oferta de sabores, aos preços mais competitivos. A sua missão é produzir as melhores batatas fritas do mundo. Trabalha diretamente com os agricultores de forma a garantir uma maior sustentabilidade com maior rendimento. Todo o processo produtivo está sujeito a uma seleção cuidada do produto inicial, com avançada tecnologia e seguindo parâmetros rigorosos que vão desde o corte até à fritura da própria batata e seu embalamento para distribuição. A empresa tem uma preocupação grande com a sustentabilidade ambiental assente não só num dever cívico, mas numa questão de respeito para com o seu melhor parceiro, a natureza. Possui certificação ambiental, ferramenta de gestão dedicada à proteção ambiental e prevenção da poluição inerente à atividade industrial. E tem a preocupação de redução de energia e consumo de água, com a pegada de carbono que monitoriza a emissão de gases em todas as fases do processo produtivo e de distribuição. Reutilização dos desperdícios através de um sistema de gestão de desperdícios, purificação da água através de uma estação de tratamento de águas residuais da última geração, e por último uma preocupação com a reciclagem de lixos domésticos. A nível de responsabilidade social assumiu um compromisso de solidariedade para com a instituição Acreditar, e a nível do restolho, coleta de produto que não é aproveitado e que é distribuído por várias instituições.

### **ONG – Federação Humana People To People**

Humana People to People é uma rede de 31 organizações envolvidas na solidariedade internacional, cooperação e desenvolvimento. Trabalha nos cinco continentes. A primeira organização foi fundada na Dinamarca em 1977. A primeira ajuda foi dada aos refugiados no Zimbabué, nos campos de Moçambique e os primeiros projetos de desenvolvimento foram estabelecidos no Zimbabué em 1980. Trabalha com programas de desenvolvimento sustentáveis no longo prazo. Em 1996 foi constituída a sede internacional localizada no Zimbabué. O movimento nasceu de um desejo comum de

lutar contra o colonialismo nos anos 70. Com o seu crescimento foram criadas associações afiliadas e em 2003 foi fundada a Federação das Associações Nacionais ligada ao Movimento Internacional Humana People to people. Em 2016, as associações tinham aproximadamente 16 milhões de pessoas em projetos de desenvolvimento em áreas da saúde, educação, agricultura, desenvolvimento comunitário, ambiente e recolha de roupas em 2ª mão. Sendo o seu objetivo: “ Produzir serviços para todos os seus membros associados de modo a cumprir com os objetivos de ajuda ao desenvolvimento, de ajuda na assistência ao bem-estar da criança, trabalho de assistência, apoio na execução das funções operacionais, aquisição de fundos através da venda de roupas em 2ª mão e no intercâmbio de doações em dinheiro.

## **Métodos**

---

### **Natureza da Pesquisa**

Face à natureza da pesquisa e do que se pretendeu mensurar, adotou-se uma abordagem quantitativa para o estudo comparativo da vivência da espiritualidade entre a empresa SIA e a ONG. Na empresa SIA realizou-se também uma entrevista com a chefia de topo para complementar o estudo.

A delimitação da pesquisa assenta num estudo que compara duas realidades distintas, uma empresa com fins lucrativos e uma organização não-governamental. Para se compreender na sua idiossincrasia e na sua complexidade, como o papel da espiritualidade é vivido de forma diferente nas duas organizações. Para Blau (1971) o método comparativo está implícito em toda a teorização por apoiar-se na comparação de casos contrastantes, onde a explicação de um dado fenómeno requerer que se considere as diferenças entre as organizações. Segundo Heydebrand (1973) a análise comparativa pode ser desenvolvida para busca de conhecimento e desenvolvimento da organização como fenómeno substantivo. Pode em segundo lugar, ser conduzida através de análise que visa produzir explicação para as diferenças entre as características ou condições mais abrangentes das organizações com base na análise quantitativa. E por último é um elemento de desenvolvimento teórico através das perspectivas mais universalistas das organizações.

Com base na revisão da literatura e partindo da pergunta de partida foi elaborado um modelo de análise com o programa AMOS Graphics para definição das variáveis em estudo (anexo 4). O modelo considera que a variável primária é a espiritualidade nas organizações e as variáveis secundárias são as cinco dimensões da espiritualidade estudadas por Rego, Souto e Cunha (2007). A partir do modelo de análise foi elaborado o fluxograma de operacionalização das variáveis (anexo 5), a operacionalização das variáveis secundárias teve por base os indicadores apresentados (anexo 6).

### **Participantes**

Na empresa SIA, a população em estudo teve por base apenas os trabalhadores a tempo inteiro, os trabalhadores sazonais foram excluídos. Foram recolhidos 118 questionários de um total de 130 questionários. Na ONG, a população em estudo teve por base apenas os trabalhadores a tempo inteiro e não os trabalhadores a tempo parcial e voluntários. Foram recolhidos um total de 44 questionários via online, dos seguintes países: Moçambique, Angola, Malawi, Guiné-Bissau, Reino Unido, Portugal e Dinamarca. O total de sujeitos envolvidos nesta pesquisa representa 162 colaboradores.

### **Instrumento**

A coleta de dados foi realizada através de um instrumento para medir a espiritualidade nas organizações desenvolvido por Rego et al. (2007) que explora as cinco dimensões da espiritualidade (anexo 7). Com base neste instrumento foi elaborado um questionário com um total de 17 afirmações que foram respondidas através do uso de uma escala de Likert de 1 a 5 representadas da seguinte forma: concordo totalmente; concordo; nem concordo nem discordo; discordo e discordo totalmente (anexo 8). E um guião de entrevista, com 17 questões distribuídas da seguinte forma: SCE (5), AIVO (5), SPC (3), AT (2), OVI (2), (anexo 9).

### **Procedimento**

As opiniões coletadas foram tratadas e analisadas através de medidas precisas e confiáveis, por meio de métodos estatísticos como média, desvio padrão, e correlação de variáveis do constructo (Coeficiente de Pearson) com a utilização do software IBM SPSS Statistics 23. Para facilitar o preenchimento do questionário e recolha dos dados foi construído um questionário online no Google formulários direcionado aos colaboradores da ONG em duas línguas: Português e Inglês. Para a empresa SIA foram impressos cerca de 130 questionários, entregues nas instalações da empresa ao cuidado

da responsável pelo departamento de RH no dia 8 de Janeiro de 2018 e recolheram-se 118 questionários no dia 9 de Fevereiro de 2018. O diferencial dos questionários entregues e recebidos deve-se ao fato de alguns trabalhadores se encontrarem de baixa e de baixa prolongada. Para complementar o estudo foi efetuada uma entrevista ao dono da empresa com base no roteiro de entrevista (anexo 9). A entrevista realizou-se no dia 11 de Janeiro de 2018, nas instalações da empresa pelas 17h, com duração de 1 hora, tendo sido autorizada a sua gravação para facilitar a recolha da informação, o seu conteúdo na íntegra encontra-se no anexo 10.

### **SECÇÃO III**

#### **RESULTADOS**

---

Este estudo vem contribuir para uma melhor compreensão da espiritualidade nas organizações ao comparar a vivência da espiritualidade numa empresa com fins lucrativos e numa organização não-governamental.

Partindo da questão: A vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente na empresa com fins lucrativos e na ONG? Foi traçado o objetivo geral: “Verificar se a vivência da espiritualidade nas organizações é vivida de forma diferente nas duas empresas.”

O modelo de análise elaborado (anexo 4) definiu como variável primária a espiritualidade nas organizações e como variáveis secundárias as cinco dimensões da espiritualidade. Com base no modelo realizou-se o respetivo fluxograma das variáveis (anexo 5) que operacionaliza as variáveis definidas através dos indicadores para a análise de conteúdo (anexo 6).

Recolheram-se no total 162 questionários. Procedeu-se à análise exploratória dos dados, conforme está descrito na tabela 1 (anexo 11). Para se medir a espiritualidade, utilizou-se um questionário com 17 itens distribuídos por cinco dimensões: 1) SCE, 2) AIVO, 3) SPC, 4) AT e 5) OVI (Rego et al., 2007). Foi calculado o alfa de Cronbach das cinco dimensões da espiritualidade nas organizações (anexo 12) e o alfa total da escala para medir a consistência interna do instrumento. O alfa total da escala apresentou um valor de 0,879 e os alfas de Cronbach das cinco dimensões da espiritualidade apresentaram

valores positivos entre 0,795 e 0,881 á exceção da dimensão OVI que apresentou um valor de 0,045 que não é aceitável (anexo 14). Conforme a tabela que se segue:

Tabela 1– *Alfas de Cronbach das Cinco Dimensões e Alfa Total da Escala*

Dimensões	Alfa Cronbach	Nº Itens
<b>SCE</b>	0,88	5
<b>AIVO</b>	0,88	5
<b>SPC</b>	0,80	3
<b>AT</b>	0,80	2
<b>OVI</b>	0,045	2
<b>Total</b>	0,88	17

Após uma análise detalhada e uma observação mais atenta dos resultados decidiu-se prosseguir com o estudo apenas com as quatro dimensões da espiritualidade uma vez que o alfa total da escala apresentou um valor de 0,88, que afere uma confiabilidade bastante satisfatória. E as restantes dimensões apresentaram um alfa de Cronbach entre 0,80 e 0,88 que não comprometeram a consistência interna. Relativamente á dimensão OVI que ficou invalidada por apresentar um  $\alpha$  que não sendo negativo é muito baixo 0,045 (anexo 14). Acresce dizer que atendendo á subjetividade implícita no termo “Espiritualidade”, dois itens não são suficientes para avaliar esta dimensão. Segundo Brown (2001 citado por Marôco e Garcia-Marques, 2006) instrumentos de medida com um maior número de itens apresentam valores de  $\alpha$  superiores e de erro-padrão inferiores aos instrumentos com um menor número de itens. O que se verifica nas dimensões AIVO e SCE que possuem 5 itens de avaliação e apresentam valores de  $\alpha$  mais elevados relativamente as restantes dimensões que possuem 3 e 2 itens de avaliação. Relativamente á dimensão OVI o alfa apresenta uma covariação média negativa entre os itens, o que viola as suposições do modelo de confiabilidade. O cálculo do  $\alpha$  de Cronbach permite que este assuma valores negativos quando as correlações inter-itens são, elas próprias, negativas. Um  $\alpha$  negativo pode refletir um erro sério na codificação dos pontos dos itens e a solução passa pela recodificação (inversão)

dos pontos de forma a assegurar que todos os itens estão codificados na mesma direção conceptual. E um  $\alpha$  muito baixo pode refletir a codificação errada de itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes exigindo a reavaliação da base teórica que motivou a construção da escala. Uma observação mais detalhada às respostas permitiu verificar que 15 respondentes assinalaram opções de resposta que se contradizem nestes itens, e que na dimensão OVI os itens questionados são colocados de forma negativa relativamente ao resto da escala, o que nos remete para a recodificação dos mesmos, embora o  $\alpha$  não seja negativo, é um valor muito baixo, pelo que os itens foram invertidos relativamente ao instrumento usado (Rego, Souto & Cunha, 2007). Assim fica a dúvida sobre se estes respondentes não entenderam a questão ou se lhe responderam ao acaso. No entanto a subescala OVI foi invalidada, pelo que não a trabalharemos isoladamente em termos de análise. Destaca-se que a consistência global da escala não fica afetada com estes 15 respondentes (0,879) ou sem estes respondentes (0,884). Querendo perceber se existem diferenças significativas entre os dois tipos de organização recorreu-se ao teste T-Student. Este é robusto à violação do pressuposto da normalidade se tiver amostras de grande dimensão. A amostra deste estudo de acordo com Marôco (2005) é de grande dimensão porque  $> 30$  pelo que o recurso ao Teorema do Limite Central (TLC), que defende que em amostras de grande dimensão todas as variáveis tendem a ter uma distribuição normal, foi uma opção neste estudo. Nos casos em que as variâncias não são homogêneas, recorre-se ao teste  $t$  com correção de Welsh. A tabela 2 expõe médias, desvio padrão e  $p$ -value das quatro dimensões da espiritualidade nas duas organizações e os resultados obtidos no teste.

Tabela 2 – Médias, desvio padrão e  $p$ -value das duas organizações nas quatro dimensões

	Organização	N	Média	Desvio Padrão	$p$
SCE	ONG	44	4,082	0,751	<b>0.06</b>
	SIA	118	3,758	0,631	
AIVO	ONG	44	3,705	1,078	0.381
	SIA	118	3,856	0,587	
SPC	ONG	44	4,523	0,811	<b>&lt;0,001</b>
	SIA	118	3,963	0,588	
AT	ONG	44	4,239	0,973	0.122
	SIA	118	3,987	0,699	

A tabela 3 apresenta a significância do *p-value*, segundo Pocinho (2014):

Tabela 3- *Significância do P-value*

<i>p-value</i>	<i>p-value e sua significância</i>
<0,001	Muito Significativo
0,01<0,05	Significativo
0,05-0,1	Tendencialmente Significativo
>0,1	Não é significativo

As tabelas precedentes informam-nos que é na dimensão SPC que as diferentes organizações se diferenciam. Com efeito podemos afirmar que na dimensão SCE as diferenças entre as duas organizações são tendencialmente significativas ( $p < 0,05$ ), média da ONG= 4,082 e SIA = 3,758. No que diz respeito à dimensão AIVO não existe diferenças entre a ONG (3,705) e a SIA (3,856). E relativamente ao SPC podemos concluir que existem diferenças significativas entre os dois tipos de organização ( $p < 0,05$ ), sendo que a média é superior na ONG (4,523). Na dimensão, AT não existe diferenças significativas entre a ONG e a SIA. Só as dimensões SCE e SPC é que apresentam diferenças entre os dois tipos de organização, embora mais significativas na dimensão SPC. Podemos assim concluir que é na dimensão SPC que existe efetivamente uma maior diferença na vivência da espiritualidade entre as duas organizações (SPC- ONG= 4,523 e SIA= 3,963). Embora também existam diferenças tendencialmente significativas na dimensão SCE, (SCE – ONG=4,082 e SIA= 3,758). As dimensões AIVO e AT não apresentam diferenças significativas (AIVO – ONG=3,705 e SIA= 3,856) e (AT- ONG= 4,239 e SIA= 3,987), ou seja, a espiritualidade aqui é vivida de forma idêntica nas duas organizações. O gráfico no anexo 15 dá-nos uma visão mais clara da espiritualidade entre as duas organizações nas quatro dimensões estudadas.

Para se perceber o grau de associação entre as variáveis das quatro dimensões da espiritualidade procedeu-se ao cálculo da correlação destas através do Coeficiente de Pearson (anexo 15). As maiores correlações são as dimensões AIVO e SCE são estas que contribuem mais para a espiritualidade na organização. A primeira apresenta um valor de 0,839 que expressa um grau de associação com a variável espiritualidade bastante elevado, seguindo-se a dimensão SCE com um valor de 0,826. A ONG assume um maior destaque na vivência da espiritualidade na dimensão SCE onde a média é

mais elevada, (SCE =4,082) do que na SIA (SCE= 3,758). Já na dimensão AIVO essa vivência é idêntica por apresentarem médias cujo valor é muito próximo ONG= 3,705 e SIA= 3,856. No que diz respeito aos objetivos traçados a dimensão SCE, objetivo 1, o valor de *p-value* é de 0,06 tendencialmente superior ao valor de corte ( $P < 0,05$ ). O que significa que existem diferenças tendencialmente significativas, ou seja, a espiritualidade aqui é vivida de forma diferente em ambas as organizações. No objetivo 2 que diz respeito á dimensão AIVO não existem diferenças na forma como se vive a espiritualidade entre as duas organizações o *p-value* apresenta um valor de 0,381 que é superior ao valor de corte ( $P < 0,05$ ). Quanto ao objetivo 3, dimensão SPC, existem diferenças significativas, o *p-value* apresenta um valor de  $< 0,001$  que é muito inferior ao valor de corte ( $P < 0,05$ ), ou seja, nesta dimensão a forma de viver a espiritualidade entre as duas organizações é bastante diferente. O objetivo 4 que diz respeito á dimensão AT não existem diferenças significativas, o *p-value* é de 0,122 superior ao valor de corte ( $P < 0,05$ ), ou seja, não existem diferenças entre as duas organizações na forma de viver a espiritualidade.

Para complementar o estudo foi realizada uma entrevista com o Presidente da SIA sobre as dimensões da espiritualidade (anexo 10). A chefia de topo considera:

### **Sentido de comunidade na Equipa**

Colaboradores têm sentimento de pertença, como uma família. **Resposta:** “ (...) conhecem o propósito desta iniciativa, o que é que estão aqui a fazer (...). Eles se sentem integrados que fazem parte de uma missão.” Fomentar a criação de espírito de comunidade. **Resposta:** “ (...) estimulamos a solidariedade e pedimos às pessoas para participarem como puderem, e, tem havido boa receptividade (...) ”

Cooperação. **Resposta:** “ (...) procuramos desenvolver essa competência, (...) se não houver essa disposição é muito difícil trabalhar em equipa. (...) ”

Preocupação entre colaboradores. **Resposta:** “ (...), isto tudo fomenta o espírito equipa e de coesão (...), e os operadores aí sentem-se que estão a participar na equipa, (...) ”

Preocupação com os colaboradores. **Resposta:** “ (...) eu acho é que nós temos obrigação de criar condições para que eles possam cumprir e desenvolver bem a sua missão, (...) quando se diz preocupar com as pessoas que trabalham aqui é no fundo ter a noção de que temos a obrigação de criar os meios de as desenvolver para que elas possam vingar como pessoas e profissionais, isso claramente.”

Colaboradores ligados num propósito comum. **Resposta:** “Acho que haverá um ou outro que não, há que ter essa noção, agora globalmente acho que sim, (...)”

### **Alinhamento do indivíduo com os valores da organização**

Valores que predominam na organização. **Resposta:** “ (...) há sempre mais para fazer.”

Respeito pela vida interior. **Resposta:** “Sim, mas é mais fácil quando se está na hierarquia, (...)”

A organização ajuda-o a viver em paz consigo mesmo. **Resposta:** “Isso sim.”

Colaboradores sentem-se bem com o futuro. **Resposta:** “Eu acho que globalmente sim, (...)”

Acerca do futuro da chefia na organização. **Resposta:** “Sinto-me bem aqui, (...)”

Organização é útil á sociedade. **Resposta:** “Eu acho que sim, sinceramente sim. (...)”

### **Sentido de préstimo á comunidade**

Ligação entre o trabalho e benefícios para a sociedade como um todo. **Resposta:** “Eu acho que sim, eu acho que sim, (...)”

Trabalho relacionado com o que considera mais importante para a sua vida. **Resposta:** “Sim, Sim.”

O trabalho que faz, fá-lo sentir-se útil á sociedade. **Resposta:** “Oiça, o trabalho para mim faz parte de um caminho de felicidade, não é. (...)”

### **Alegria no Trabalho**

O trabalho ajuda-o a ser feliz. **Resposta:** “O mais Possível, (...)”

Ida para o trabalho com prazer. **Resposta:** “Sim, sim.”

### **Oportunidade para a vida interior**

Valores espirituais são ou não valorizados no local de trabalho. **Resposta:** “Há, eu acho que são valorizados, acho que sim.”

Lugar para a espiritualidade no local de trabalho. **Resposta:** “Eu acho que há, (...)”

## **DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

A espiritualidade nas organizações está representada nas oportunidades para realizar trabalho com significado no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior.

Quando o trabalho tem significado para a vida, a criatividade flui, o comprometimento afetivo e a motivação são maiores. A cooperação e o espírito de equipa são naturalmente implementados, os níveis de stress são menores, os indivíduos

experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente tornando-se mais produtivos beneficiando-se a si mesmos e à organização (Rego, Cunha & Souto, 2007).

Quanto aos resultados obtidos a ONG vive a espiritualidade com maior intensidade na dimensão SPC, os seus objetivos e a sua finalidade pressupõem o desenvolvimento e sustentabilidade de projetos comunitários. O trabalho que é realizado possui significado, pois esta é a missão principal da organização. Os indivíduos sentem que o seu trabalho é útil á sociedade. Na prática conseguem ver como o seu trabalho contribui diretamente para a sociedade e sentem que este possui significado em termos coletivos e em termos pessoais.

Para Oliveira (2002), o colaborador busca no trabalho, não só a sua sobrevivência, mas a realização dos seus sonhos. Ele só é completo quando sente que o seu trabalho é útil para ele, para a sua família e para a sociedade.

Na ONG os colaboradores envolvem-se com a organização de forma como fizessem parte da comunidade e ao nível do grupo existem comportamentos e atitudes no trabalho que possibilitam a criação de relações mais estreitas, mais profundas que são essenciais para superar as dificuldades. Todo o trabalho é desenvolvido numa base de cooperação, interajuda, compreensão, entrega e dedicação que permite que as relações humanas se desenvolvam de forma natural, e, onde os valores espirituais individuais e a espiritualidade no local de trabalho possuem um ambiente propício para se desenvolver e crescer pois estes conceitos estão diretamente ligados à missão da organização humanitária. O que nos remete para a dimensão SCE.

Segundo Ashmos e Duchon (2000), os colaboradores sentem-se envolvidos com a empresa numa profunda conexão ou relacionamento com os outros, sendo articulada como fazendo parte da comunidade. Ocorre ao nível grupal do comportamento humano dizendo respeito as interações e envolve um profundo senso de conexão entre as pessoas.

Na empresa SIA a espiritualidade nas dimensões SCE e SPC é vivida com menor intensidade em termos de resultados estatísticos porque esta organização tem a sua finalidade assente na capacidade lucrativa e os seus objetivos estão direcionados para a maximização dos lucros de forma a garantir uma maior sustentabilidade e rentabilidade.

Na dimensão SCE, as relações e interações que se estabelecem são estritamente no âmbito profissional, assente nas funções e suas responsabilidades inerentes envolvendo uma relação laboral que implica uma troca comercial de Trabalho vs. Salário.

No entanto estas relações e interações são intensificadas para a criação de um bom ambiente de trabalho, de proximidade e interajuda. A liderança da empresa SIA possuiu uma cultura organizacional cujo foco está centrado no bem-estar do colaborador.

Quanto á dimensão SPC, os projetos comunitários que a empresa desenvolve estão diretamente relacionados com a sua envolvente e com os seus colaboradores, a liderança de topo têm uma especial preocupação com esta matéria e com os problemas ambientais. Não sendo este o objetivo principal da empresa esta é útil á sociedade de forma direta e indireta nas práticas assentes na sua política de responsabilidade social e ambiental.

Assumi como sua causa a Associação Acreditar e distribui produto que não está conforme com as normas de qualidade por diversas instituições. E contribui de forma importante para o desenvolvimento comunitário local através da contratação de colaboradores locais, sendo o maior empregador na comunidade local. Por outro lado tem uma preocupação e especial atenção com as questões ambientais respeitando o ambiente, considerando que o seu melhor parceiro é a Natureza (Fornecedor de Batata), assumindo determinadas práticas como reciclagem de lixos domésticos, de plásticos, reaproveitamento dos óleos para produção de biodiesel, uma estação de tratamento de águas residuais de última geração, recuperação de amido para aplicar na indústria de papel, redução do consumo de água e redução da emissão de gases. Todas estas práticas contribuem indiretamente para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade.

Milliam et al. (2003) considera que o SCE, AIVO e SPC, são as dimensões mais importantes da espiritualidade porque contribuem para a explicação de comportamentos e atitudes no trabalho.

De acordo com os resultados obtidos na correlação entre variáveis a ONG assume um maior destaque relativamente á empresa privada nas dimensões SCE e SPC. Na dimensão AIVO a contribuição é idêntica em ambas as organizações.

Quanto aos objetivos traçados no SCE, objetivo 1 apresenta diferenças tendencialmente significativas que dizem respeito ao vínculo relacional e as interações que se estabelecem entre colaboradores.

Na ONG o vínculo relacional e as interações entre os colaboradores são a força para o sucesso dos projetos como foi explicado anteriormente.

E na empresa SIA as relações pautam-se pela prossecução de objetivos organizacionais e individuais com a finalidade da maximização do lucro da empresa, com um vínculo relacional e interações de maior proximidade e interajuda. Quanto á dimensão AIVO, objetivo 2 não existem diferenças na forma como se vive a espiritualidade.

Amy Mardhatillah e Shukran Abdul Rahman (2015) consideram que as pessoas querem trabalhar de forma integrada, ou seja, onde não exista inconsistência entre os seus valores pessoais e os valores organizacionais, conceituam assim a consistência entre valores individuais e organizacionais como um dos componentes da espiritualidade no local de trabalho.

Podemos assim concluir que em ambas as organizações os valores individuais estão alinhados com os valores organizacionais. A sua consistência dá lugar à espiritualidade no local de trabalho.

Na dimensão SPC, objetivo 3 existem diferenças significativas, ou seja, nesta dimensão a forma de viver a espiritualidade é bastante diferente como foi descrito anteriormente. Relativamente ao objetivo 4, dimensão AT não existem diferenças significativas, o colaborador aqui procura alegria nas atividades que desenvolve diariamente.

Rego, Cunha e Souto (2005) afirmam que o ser humano necessita de viver o sentido de pertença, define a sua identidade em função das relações com os grupos de que faz parte, procura sentido para o seu trabalho e sua vida.

Tanto na ONG como na empresa SIA, a AT é vivida de forma idêntica, o que significa que os trabalhadores sentem-se felizes e satisfeitos com o trabalho que fazem e com o seu ambiente de trabalho em geral.

De acordo com os objetivos específicos traçados somente nas dimensões SCE e SPC é que as duas organizações assumem formas diferentes de viver a espiritualidade, na dimensão SPC é bem mais acentuada essa diferença.

O estudo foi complementado com uma entrevista realizada ao Presidente da SIA e de acordo com os resultados obtidos podemos afirmar que esta empresa assume uma atitude muito positiva e integra os valores espirituais individuais e da espiritualidade no local de trabalho na sua cultura organizacional.

No que diz respeito às práticas internas de RH implementadas os colaboradores sentem-se satisfeitos com o seu trabalho, estão envolvidos com a organização, sentem que existe oportunidades do seu potencial ser desenvolvido, sentem que participam ativamente na implementação de medidas de melhorias, e sentem-se integrados e que o seu trabalho é valorizado, a empresa coloca muito o foco no bem-estar do colaborador, num ambiente de trabalho agradável assente numa cultura organizacional que espelha o individuo como uma peça fundamental para acrescentar valor à organização, para ser um diferencial competitivo. As suas práticas de RH contribuem para que a empresa seja atrativa, competitiva e sustentável.

A GRH assume aqui um papel preponderante na implementação destas práticas que contribuem para que a organização vivencie a espiritualidade de forma mais intensa, ou seja, a organização fomenta o trabalho em equipa através do desenvolvimento da cooperação, da participação e coesão dos colaboradores, fornece ferramentas e condições para o desenvolvimento dos potenciais do colaborador, dá oportunidade ao desenvolvimento de carreiras, recruta e seleciona candidatos com base num perfil de competências sociais e relacionais, promove a partilha de informação entre os vários departamentos com reuniões diárias entre os vários setores, a participação de colaboradores através da implementação de melhorias propostas no inquérito de satisfação, formação interna e externa que permite o acompanhamento dos colaboradores na evolução da própria empresa, atividades extra trabalho como Festas de Natal que intensificam e desenvolvem as relações humanas.

Este conjunto de ações permitem-nos concluir que esta organização consegue integrar no seu seio as práticas e comportamentos que possibilitam que a espiritualidade nas organizações se torne um diferencial competitivo na atualidade.

Segundo Oliveira (2001) assim como a qualidade do produto era o diferencial e hoje é o pré-requisito, os diferenciais competitivos serão gerados por princípios e valores que vão de encontro as verdadeiras necessidades da sociedade, corresponsabilidade pela comunidade, pelo país, pela ecologia.

Atendendo a esta realidade as empresas com fins lucrativos podem e devem assumir uma postura de práticas: Ambientais, Responsabilidade Social, Práticas de RH e desenvolvimento comunitário local.

## CONCLUSÃO

---

A renitência tradicional do mundo empresarial e académico em colocarem esta matéria no alvo dos estudos e da prática deve-se ao facto de 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/comunidade.

A espiritualidade nos locais de trabalho significa, pois, que os seres humanos são sensíveis a temas como: a justiça, a confiança, o tratamento respeitador e digno, a possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida, as oportunidades de desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, as relações interpessoais de cooperação e ajuda, a possibilidade de se sentirem inseridos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertença.

O facto de estes sentimentos, desejos, anseios e buscas de sentido não serem facilmente medidos, palpáveis e observáveis, não lhes diminui a relevância. No entanto, o que sucedeu até recentemente foi que as ciências da gestão têm sido impregnadas de uma lógica segundo a qual o que não é quantificável nem mensurável merece ser desconsiderado.

No entanto o facto de algumas coisas serem do foro do ‘espírito’, do ‘coração’, ou da ‘mente’ não as torna menos reais ou menos valiosas do que os bens materiais procurados tão vigorosamente no mundo moderno. O tópico tem vindo a adquirir crescente visibilidade nos estudos organizacionais e no “modo de vida” de muitos práticos. E só a partir do século XXI é que foram efetuados estudos empíricos sobre esta temática.

Essencialmente as correntes que discordam com a teoria da espiritualidade colocam a questão no fato de se tratar de um tema muito subjetivo e do foro pessoal, difícil de se medir, de existirem poucas evidências empíricas acerca do tema, e de se relacionar a espiritualidade com a religião.

No entanto este estudo permitiu aprofundar e compreender o que é a espiritualidade nas organizações. Ao comparar uma empresa com fins lucrativos com uma ONG conseguimos perceber quais as diferenças que separam uma organização da outra, e, quais as práticas que uma empresa com fins lucrativos pode implementar no sentido de potencializar a espiritualidade no local de trabalho.

Podemos assim concluir que é nas dimensões SCE e SPC que as duas organizações assumem formas diferentes de viver a espiritualidade. Aferimos assim a concretização do nosso objetivo geral, dos objetivos específicos e respondemos á nossa pergunta de partida.

A ONG consegue integrar de forma natural na sua cultura organizacional os valores espirituais individuais e a espiritualidade do que a empresa com fins lucrativos porque presta um serviço á comunidade com o foco no bem-estar individual e coletivo e o trabalho que é realizado aqui possui significado.

A empresa SIA tem como finalidade o lucro, e a sua cultura organizacional obedece a uma estrutura e hierarquia assente na estratégia, valores, princípios e visão, no entanto consegue integrar quer valores espirituais individuais, quer a espiritualidade no local de trabalho, devido às práticas de RH, de Responsabilidade Social, Ambientais e de desenvolvimento da comunidade local.

Podemos assim concluir que embora existam muitas diferenças na forma de vivenciar a espiritualidade entre a ONG e a empresa com fins lucrativos, esta diferença é atenuada quando a empresa SIA implementa estas práticas.

## LIMITAÇÕES, CONSTRANGIMENTOS E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

---

A recolha de dados na ONG foi feita essencialmente em países africanos o que poderá ter tido implicações a nível da perceção do conceito de espiritualidade. Recomenda-se no futuro um estudo com uma IPSS Portuguesa.

Ao trabalharmos uma empresa portuguesa poderá ter havido confusão entre o termo espiritualidade e religião. Sendo um estudo comparativo entre duas organizações não contempla a especificidade de cada uma e da sua envolvente.

Aconselha-se que a dimensão OVI seja acrescida de mais itens para diminuir a subjetividade inerente ao termo “Espiritualidade” e que estes itens sejam colocados de forma positiva para melhorar o índice de consistência interna. E sugere-se ainda uma escala de mentira para evitar que respostas ao acaso ou questões de desejabilidade social possam existir e invalidar o instrumento.

Propõe-se ainda que noutros estudos sejam introduzidas novas variáveis como o absentismo, comportamentos de cidadania organizacional, produtividade individual, etc. Para se perceber como estes comportamentos podem ou não serem melhorados na presença da espiritualidade e isso se traduza em benefícios para o indivíduo e para a organização.

E por último sugere-se ainda que se faça um estudo comparativo entre duas organizações com fins lucrativos, para se perceber que tipo de comportamentos, atitudes e práticas ou ausência destas podem ser determinantes para uma maior vivência da espiritualidade.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Arnold, J. 1997. *Managing Careers into the 21 Century*. London: Sage Publications.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Management*, 14, 175-197.
- Ashmos, D.P.; Duchon, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n.2, p.134-145, 2000.
- Ashar, H. e Lane-Maher, M. 2004. "Sucess and spirituality in the new business paradigm". *Journal of Management Inquiry*, 13: pp. 249-260.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning (Vol. 29)*.
- Barret, R. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix, 1999.
- Baruch, (2004), (2006) "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration"- *Journal of Management* · December 2009.
- Benefiel, M. (2010), "Methodological Issues in the Study of Spirituality at work", *Spirituality and Business*, Part 1, p.33-44.
- Blau, Peter M. *sociologia da Burocracia*. Organizado por Edmundo Campus. RJ: Zahar Editores, 2ª Edição, 1971 citado por Bulgacov S. em *Estudos comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias*, 1998.
- Buaiz, S. *Espiritualidade nos Negócios*. Jan. 2002. Disponível no endereço: [http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id\\_site=br &coda\\_página=3](http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id_site=br &coda_página=3). Acedido no dia 23 de Outubro 2017.
- Cunha, M. P., Rego, A. & D'Oliveira, T. (2006). Organizational spiritualities: An ideology-based typology. *Business & Society*, 45(2), 211-234.
- Dean, Fornaciari & McGee, (2003) Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy, *Journal of Organizational Change Management*, volume 16, Issue: 4, pp.378-395.
- Dehler, Gordon E.; Welsh, M. A. Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, [S.1], v.9, n.6, p.17-26, out.1994.

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

Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37 (1), 86-96.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63, 355-363.

Giacalone e Jurkiewicz (2003 a) Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities, *Journal of Business Ethics* 2003, Vol. 46.

Gonçalves, MJL. 2012. "A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português. Um estudo empírico". Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Gupta, V. K., & Singh, A. P. (2016). Conceptualization and Organizational Outcome Correlates of Spirituality at Workplace. *Indian Journal of Community Psychology*, 12 (2), 391 – 403.

HeydeBrand, Wolf, Editor. *Comparative Organization: the results of empirical research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1973 citado por Bulgacov S. em *Estudos comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias*, 1998

Joelle, M., Coelho, A. M., Joelle, M., e Coelho, A. M. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(May), 1–25.

Kouzes, JM e Posner, BZ. 2003. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 74(9), 60-62.

Lama. Dalai; Cutler, Howard C. Rinesmith. *A arte da felicidade no trabalho*. S. Paulo: MF, 2004.

Lund Dean, Kathy & J. Fornaciari, Charles & J. McGee, James. (2003). Research in spirituality, religion, and work: Walking the line between relevance and legitimacy. *Journal of Organizational Change Management*.

Mardhatillah, A. & Rahman, A. S. (2015). "Role of Spirituality in Enhancing work related Attitude", *Mercu Buana University and International Islamic University Malaysia. International Journal of Scientific and research publications*, v. 5, issue 12, p.311, December 2015.

- Marôco, J., (2014) “Análise estatística com SPSS Statistic”, 6ª Edição: Report Number.
- Marôco, J. e Garcia-Marques, T, (2006) “Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach?, Questões antigas soluções Modernas?” Laboratório de Psicologia, 4(1): 65-90, I.S.P.A.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., Fergurson, J. (2003), “Workplace Spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, nº 4, p. 426-447.
- Milam Aiken, Delvin Hawley, and Jolzri Seydel, Competitive intelligence Trough group decision support system University of Mississippi, 1995.
- Moggy, J., Burkhard,D. (2004), “Como integrar Liderança e Espiritualidade”, RJ: Campus.
- Oliveira, Silvio Luiz. Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- Oliveira, A. Espiritualidade na Empresa. São Paulo: Butterfly, 2001.
- Rahmani, M. (2009). Spirituality in the workplace. Journal B. Today, 24 (9), 203 -310
- Rego, A. Cunha, M. P.; Souto, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. Área Científica de Gestão, [S.1], n.6, p. 4-5, 2005.
- Rego, A. Cunha, M. P. Workplace spirituality and organizacional commitment: an empirical study. Journal of organizational Change Management. V. 21, n1, p.54, 2008.
- 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.
- Santiago, F. Z. (2007). Liderança: Características e habilidades: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil).
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., et al. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD Faculty and Research Working papers
- Silva, RR. e Siqueira, D. 2009. "Espiritualidade, religião e trabalho com contexto organizacional". Psicologia em Estudo, 14: pp. 557-564.
- Silva, RR. 2008. "Espiritualidade e religião no trabalho. Possíveis implicações para o contexto organizacional." Psicologia, Ciências e Profissão, 28: Pp.768-779.

Strack, G.; Fottler, M. D.; Wheatley, M. J.; Sodomka, P. Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of health services Management*, v. 18, n. 4, p. 3-17, 2002.

Teixeira, A., tese de mestrado, A Espiritualidade nas Organizações: caso de estudo Bial, Universidade de Coimbra, 2015.

Vasconcelos, Anselmo Ferreira. Espiritualidade no ambiente de trabalho: dimensões, reflexões e desafios. São Paulo: Atlas, 2008.

Zohar, Danah; Marshall, Ian. Capital espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

#### SITES:

<http://www.humana.org/who-we-are> acessado: 18 de janeiro, 2018 pelas 14.00h

[Siaperitivos.com/](http://Siaperitivos.com/) acessado no dia 6 de Fevereiro de 2018 pelas 21.00h.

Santarém, R. Espiritualidade Corporativa: vencendo a barreira física. 2003. Endereço: <http://www.mauronunes.com.br/comentario.php?numero=0056>. Acessado 14 Outubro, 2017.

Pocinho, Margarida (2014):

[https://www.researchgate.net/publication/263426057\\_O\\_livro\\_que\\_explica\\_a\\_estadistica\\_que\\_precisa\\_em\\_13\\_aulas\\_IBM-SPSS\\_Excel](https://www.researchgate.net/publication/263426057_O_livro_que_explica_a_estadistica_que_precisa_em_13_aulas_IBM-SPSS_Excel) acessado a 14 de Junho de 2018 pelas 15.00h.