

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

CLÁUDIA SOFIA FANHA MOURA

**Liderança Espiritual: Que Impacto na  
Felicidade dos Indivíduos?**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

CLÁUDIA SOFIA FANHA MOURA

**Liderança Espiritual: Que Impacto na  
Felicidade dos Indivíduos?**

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professora Dra. Regina Maria Oliveira Leite**  
E do  
**Professor Dr. Gabriel Augusto Leite Mota**

## **Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]*

# Agradecimentos

Agora que me encontro na fase final desta desafiante etapa, chegou a hora de realizar alguns agradecimentos às pessoas que sempre acreditaram e contribuíram, de uma maneira ou de outra, para a realização desta dissertação.

À Professora Doutora Regina Leite, por todo o conhecimento transmitido, pela paciência e pelo tempo despendido a orientar-me durante os últimos meses (sei que não dei pouco trabalho). Ao Professor Doutor Gabriel Mota, por ter aceite orientar esta dissertação, por todo o saber, ajuda e disponibilidade. Não seria a mesma coisa sem a vossa orientação.

Agradeço também à Farmodiética, por ter aceite a realização deste estudo com eles. Em especial, à Coordenadora Nacional Filipa Cortez que esteve sempre disponível para me responder e ajudar. Agradeço também à Marisa França, que permitiu o primeiro contacto com a empresa.

Gratidão a todos os meus familiares pelo apoio, motivação e por sempre terem acreditado em mim. Em especial ao meu Pai, pois sem ele nada disto seria possível. Obrigada por tudo o que sempre fizeste por mim. Ao meu namorado, que esteve presente em todas as etapas mesmo as mais difíceis. Obrigada, por tudo.

Por último, agradeço aos meus amigos. Um agradecimento especial à Cláudia Bettencourt e à Ana Morais que foram o meu grande apoio nestes meses. Obrigada por terem estado sempre presentes, pelos momentos mais relaxados, mas também pelos momentos de trabalho. Todos eles foram importantes para finalizar esta etapa.

## **Declaração de Integridade**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

*“Em sua essência a vida é monótona. A felicidade consiste, pois numa adaptação razoavelmente exata à monotonia da vida. Tornarmo-nos monótonos é tornarmo-nos iguais à vida, em suma, viver plenamente. E viver plenamente é ser feliz.*

*Os ilógicos doentes riem – de mau grado, no fundo – da felicidade burguesa, da monotonia da vida do burguês que vive em regularidade quotidiana e, da mulher dele que se entretém no arranjo da casa e se distrai nas minúcias de cuidar dos filhos e fala dos vizinhos e dos conhecidos. Isto, porém, é que é a felicidade.*

*Parece, a princípio, que as cousas novas é que devem dar prazer ao espírito; mas as cousas novas são poucas e cada uma delas é nova só uma vez. Depois, a sensibilidade é limitada, e não vibra indefinidamente. Um excesso de cousas novas acabará por cansar, porque não há sensibilidade para acompanhar os estímulos dela.*

*Conformar-se com a monotonia é achar tudo novo sempre. A visão burguesa da vida é a visão científica; porque, com efeito, tudo é sempre novo, e antes de este hoje nunca houve este hoje.*

*É claro que ele não diria nada disto. Às minhas observações, limita-se a sorrir, e é o seu sorriso que me traz, pormenorizadas, as considerações que deixo escritas, por meditação dos pósteros.”*

***Escritos Autobiográficos, Automáticos e de Reflexão Pessoal.*** Fernando Pessoa (Editados e prefaciados por Richard Zenith e traduzidos por Manuela Rocha), 2014

## **LIDERANÇA ESPIRITUAL: QUE IMPACTO NA FELICIDADE DOS INDIVÍDUOS?**

# **Resumo**

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma crescente pressão para transformar as organizações em “organizações de aprendizagem”, ou seja, organizações que se desvinculam dos métodos tradicionais para adotar novos métodos mais flexíveis e baseados na descentralização e trabalho em equipa. No entanto, para que esta transformação aconteça é necessário alterar também o tipo de liderança exercido nas organizações. A liderança espiritual surge como uma forma de sobrevivência a este novo paradigma organizacional através da sua preocupação genuína com as necessidades dos indivíduos, especialmente as espirituais, que não são consideradas noutros estilos de liderança.

Por outro lado, tem havido uma crescente preocupação com os indivíduos e com as sociedades atuais. A perceção de felicidade consegue influenciar de forma incontestável todas as áreas da vida de um indivíduo através das reações afetivas positivas e negativas e dos julgamentos subjetivos que cada ser humano efetua. Como tal, os investigadores aperceberam-se que a felicidade era um dos principais indicadores da qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos e consequentemente um foco de interesse para a liderança.

Assim, é defendido nesta dissertação que a liderança espiritual é capaz de influenciar positivamente a felicidade dos indivíduos. Para tal, foi utilizada uma metodologia quantitativa, de carácter analítico, que resultou na aplicação de um inquérito por questionário que foi preenchido por 151 colaboradores da empresa Farmodiética. Os dados permitiram comprovar que (1) a liderança espiritual é, de facto, capaz de influenciar positivamente a felicidade dos indivíduos, (2) a liderança espiritual tem capacidade explicativa sobre a felicidade dos inquiridos, (3) a condição de saúde dos colaboradores, inicialmente definida como variável demográfica e de controlo, não só tem uma relação positiva com o bem-estar espiritual, mas principalmente com a felicidade dos indivíduos, (4) a condição de saúde tem ainda poder preditivo sobre a felicidade, e (5) o bem-estar espiritual medeia completamente a relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos.

**Palavras Chave:** Bem-Estar Espiritual, Felicidade, Liderança Espiritual.



## **SPIRITUAL LEADERSHIP: WHAT IMPACT ON THE HAPPINESS OF INDIVIDUALS?**

# **Abstract**

In the last decades there has been an increasing pressure to turn organizations into “learning organizations”, in other words, organizations that break away from traditional methods to adopt more flexible ones and based on decentralization and teamwork. However, for this transformation to happen, it is necessary to change the type of leadership in organizations. Spiritual leadership emerges as a way of surviving to this new organizational paradigm through its genuine concern for individual’s needs, especially spiritual ones, which are not considered in other styles of leadership.

Similarly, there has been growing concern about individuals and actual societies. The perception of happiness can undoubtedly influence all areas of an individual’s life, through positive and negative affective reactions and subjective judgments that every human does. As such, researchers realized that happiness was one of the key indicators of individual’s quality of life and well-being and consequently a focus of interest for leadership.

Thus, it is argued in this Dissertation that spiritual leadership is able to positively influence individual’s happiness. For that, a quantitative methodology was used, with an analytical character, which resulted in the creation of a questionnaire survey that was completed by 151 employees of Farmodiética. The data showed that (1) spiritual leadership is indeed capable of positively influence individual’s happiness, (2) spiritual leadership has an explanatory capacity for respondent’s happiness, (3) employee’s health condition, initially defined as a demographic and control variable, not only has a positive relationship with spiritual well-being, but mainly with individual’s happiness, (4) the health condition has predictive power over happiness, and (5) spiritual well-being completely mediates the relationship between spiritual leadership and individual’s happiness.

**Keywords:** Happiness, Spiritual Leadership, Spiritual Well-Being.

# Índice Geral

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Declaração de Integridade .....	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Capítulo I. Introdução .....	1
Capítulo II. Liderança Espiritual.....	5
2.1. Origens da Liderança .....	5
2.2. Evolução da Liderança .....	6
2.2.1. Teoria dos Traços .....	6
2.2.2. Teoria da Liderança Relacional .....	7
2.2.3. Liderança Positiva e Liderança Autêntica.....	10
2.2.4. Liderança Carismática e Liderança Servidora .....	11
2.2.5. Liderança Ética e Liderança Virtuosa.....	14
2.3. Liderança Espiritual.....	16
2.3.1. Espiritualidade nas Organizações.....	16
2.3.2. Como se caracteriza esta Liderança? .....	20
2.3.3. Estudos Recentes sobre Liderança Espiritual.....	26
Capítulo III - Felicidade .....	28
3.1. Origens da Felicidade .....	28
3.2. Felicidade: As correntes .....	29
3.3. Teorias da Felicidade.....	33
3.4. Orientações para a Felicidade.....	36
3.5. Felicidade em Contexto Organizacional .....	38

3.6.	Estudos Recentes sobre Felicidade .....	40
	Capítulo IV - Liderança Espiritual e Felicidade.....	43
	Capítulo V - Metodologia de Investigação .....	46
5.1.	Objetivos da Investigação .....	46
5.2.	Hipóteses do Estudo .....	47
5.3.	Contexto do Estudo .....	50
5.4.	População e Amostra do Estudo .....	51
5.5.	Método de Recolha de Dados .....	52
5.5.1.	Procedimentos na Recolha de Dados .....	52
5.5.2.	Instrumento de Recolha de Dados.....	53
5.5.3.	Pré-teste.....	55
5.6.	Método de Análise de Dados .....	55
	Capítulo VI . Análise e Discussão de Resultados .....	57
6.1.	Caracterização da Amostra.....	57
6.2.	Análise de Confiabilidade dos Inquéritos por Questionário .....	61
6.3.	Teste de Normalidade das Variáveis .....	62
6.4.	Correlações entre Variáveis .....	64
6.5.	Modelos de Regressão Linear .....	72
6.6.	Bem-Estar Espiritual como Variável Mediadora.....	82
6.7.	Alguns comentários adicionais ao Inquérito por Questionário .....	86
	Capítulo VII . Conclusões .....	88
7.1.	Principais Conclusões .....	88
7.2.	Implicações para a Gestão .....	90
7.3.	Limitações do Estudo .....	91
7.4.	Investigações Futuras.....	92
	Capítulo VIII - Referências Bibliográficas .....	93

Apêndice A.....	104
Anexos .....	118
Anexo 1.1. . Correlações entre as variáveis demográficas e a escala da liderança espiritual .....	118
Anexo 1.2. . Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão visão.....	120
Anexo 1.3. . Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão fé/esperança .....	120
Anexo 1.4. . Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão amor altruísta .....	121
Anexo 1.5. . Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão sentido de significado....	121
Anexo 1.6. . Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão sentido de filiação .....	122
Anexo 1.7. . Correlações entre as variáveis demográficas e a felicidade .....	122
Anexo 1.8. . Correlações resultantes da regressão linear entre a liderança espiritual e a felicidade .....	125
Anexo 1.9. . Correlações resultantes da regressão linear entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual .....	128

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Liderança Espiritual.....	26
Figura 2: Modelo Analítico .....	50
Figura 3: Modelo Analítico com Resultados .....	82
Figura 4: Modelo de Mediação do Bem-Estar Espiritual .....	83
Figura 5: Primeira Condição da Mediação .....	84
Figura 6: Mediação Completa do Bem-Estar Espiritual.....	86

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Alfas de Cronbach .....	61
Tabela 2: Teste de Normalidade da Liderança Espiritual.....	63
Tabela 3: Teste de Normalidade do Bem-Estar Espiritual.....	63
Tabela 4: Teste de Normalidade da Felicidade .....	64
Tabela 5: Correlação entre o Sentido de Chamamento e a Condição de Saúde.....	65
Tabela 6: Correlação entre a Felicidade e a Condição de Saúde .....	65
Tabela 7: Estatísticas Descritivas da Liderança Espiritual, do Bem-Estar Espiritual e da Felicidade	67
Tabela 8: Correlação entre a Liderança Espiritual e o Bem-Estar Espiritual .....	68
Tabela 9: Correlação entre a Liderança Espiritual e Felicidade.....	68
Tabela 10: Correlação entre o Bem-Estar Espiritual e a Felicidade.....	69
Tabela 11: Correlações entre a Felicidade e as Dimensões da Liderança Espiritual e do Bem-Estar Espiritual .....	70
Tabela 12: Correlações entre as Dimensões da Liderança Espiritual e do Bem-Estar Espiritual	72
Tabela 13: Estatísticas de Colinearidade .....	73
Tabela 14: Poder Explicativo da Liderança Espiritual sobre a Felicidade.....	74

Tabela 15: ANOVA Liderança Espiritual - Felicidade.....	75
Tabela 16: Poder Explicativo da Fé/esperança e da Condição de Saúde sobre a Felicidade .....	79
Tabela 17: ANOVA com a Fé/Esperança e a Condição de Saúde.....	79
Tabela 18: Poder Explicativo da Liderança Espiritual sobre o Bem-Estar Espiritual .....	81
Tabela 19: ANOVA Liderança Espiritual - Bem-Estar Espiritual .....	81
Tabela 20: Mediação Total do Bem-Estar Espiritual .....	85

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Rendimento mensal do agregado familiar .....	60
---	----

# Capítulo I – Introdução

Assiste-se, nas últimas décadas, a uma crescente pressão para transformar as organizações em “organizações de aprendizagem” e permitir a criação de uma sociedade global. Por um lado, entendem-se por organizações de aprendizagem aquelas que nutrem a expansão do pensamento e onde se manifesta uma aspiração de todos os membros organizacionais. As pessoas que trabalham neste tipo de organização têm uma visão organizacional bem definida e as capacidades necessárias para a alcançar. Essencialmente, estas organizações permitem aos seus colaboradores aprender uns com os outros de modo a melhorar as capacidades individuais e atingir os resultados organizacionais desejados. As organizações de aprendizagem desvinculam-se das características tradicionais das organizações e adotam novos métodos baseados na descentralização, flexibilidade, trabalho em equipa, motivação intrínseca e na criação de alianças com consumidores, fornecedores e, inclusive, com empresas concorrentes (Fry, 2003). Por outro lado, uma sociedade global é um fenómeno complexo que envolve uma interligação entre todos os indivíduos.

O crescente aumento da utilização das novas tecnologias, nomeadamente a *internet*, tem conseguido diminuir as distâncias entre as pessoas e aumentar a sua comunicação, quase como se todos os indivíduos se encontrassem no mesmo espaço (na mesma sociedade). A transformação que as organizações e as sociedades necessitam ultrapassar será, grandemente, responsabilidade dos seus líderes<sup>1</sup>. Mas, para que isto aconteça, é necessário alterar também a liderança exercida nas organizações de modo a que esta se torne mais holística. Holística no sentido em que se preocupa com as quatro dimensões presentes na essência do ser humano – corpo, mente, coração e espírito (Moxley, 2000). Estas dimensões correspondem respetivamente ao físico, ao pensamento racional/lógico, às emoções e sentimentos e ao espírito presentes em todos os indivíduos (Moxley, 2000). A liderança que demonstra esta preocupação com a plenitude dos seres humanos e que permite a contínua transformação das organizações é designada por *Liderança Espiritual*, e caracteriza-se como uma liderança que apresenta uma preocupação genuína com as necessidades dos indivíduos, principalmente as espirituais, as quais não são atendidas por outros tipos de liderança (Fry, 2003).

A liderança é um tema discutido há várias décadas e por essa razão existem na literatura diversas abordagens e tipos de liderança. Apesar da crescente necessidade de transformação das organizações a que acima se aludiu, na prática são poucas as que têm tentado mudar este paradigma e alterar o tipo

---

<sup>1</sup> Neste trabalho o foco principal da análise serão as lideranças organizacionais.

de liderança que é exercido, continuando a existir lacunas quanto à eficácia dos líderes. Este facto pode ser justificado pelo crescimento paralelo das lideranças destrutivas nas organizações que contaminam o ambiente organizacional e os próprios colaboradores (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015).

É, por isso, importante conhecer e desenvolver melhor esta temática da liderança espiritual de modo a perceber o contexto atual das organizações e onde se encontram as oportunidades de melhoria. Acredita-se que as empresas, para sobreviverem neste novo ambiente organizacional, necessitam de desenvolver as lideranças presentes nas suas empresas de modo a que necessidades como as práticas espirituais passem a fazer parte do quadro de preocupações com os trabalhadores (Cacioppe, 2000).

Para além das questões relacionadas com as lideranças, este trabalho debruça-se também sobre a temática da felicidade procurando compreender o impacto que a liderança tem na felicidade. A discussão sobre o conceito de felicidade tem as suas origens, pelo menos, em 350ac quando Aristóteles mencionou que o principal propósito de vida de um ser humano era a busca da felicidade. Embora tratando-se de um termo antigo, é um conceito sobre o qual ainda se discute a sua definição. As discussões filosóficas sobre a felicidade continuam a existir e o consenso entre os vários investigadores que se têm dedicado ao tema está longe de ser atingido, principalmente pelo crescente interesse de investigadores de diferentes áreas sociais.

O volume de investigações sobre a definição e medição da felicidade tem apresentado maior expressão recentemente pela preocupação com o desenvolvimento das sociedades atuais e dos seus indivíduos (Pollock, Noser, Holden, & Zeigler-Hill, 2016). Além disso, os investigadores compreendem que a felicidade é capaz de influenciar de forma impactante todas as áreas da vida pessoal e profissional de um indivíduo o que faz com que este altere a sua perceção de felicidade de acordo com os seus julgamentos subjetivos e reações afetivas positivas ou negativas (Pollock et al., 2016). Por estes motivos, mais recentemente, a felicidade tornou-se um dos principais indicadores da qualidade de vida de uma população e conseqüentemente um foco de interesse para as lideranças (Diener & Lucas, 2000).

Cada vez mais, é possível perceber que quando os indivíduos se encontram descontentes com alguma situação na sua vida, nomeadamente o trabalho, esse descontentamento tenderá a acarretar conseqüências para outras áreas da vida do indivíduo (Gavin & Mason, 2004). Assim, é necessário compreender o que é a felicidade, como podemos ser mais felizes e que variáveis influenciam a felicidade, deduzindo por esta via o seu impacto sobre o indivíduo e sobre a sociedade.



Para cada uma das temáticas em análise, liderança espiritual e felicidade, foram consideradas duas fontes principais que servem de base ao quadro conceptual desta dissertação. No caso da liderança espiritual, os trabalhos levados a cabo por Rego, Cunha e Souto foram importantes para definir o que é a espiritualidade nas organizações, conceito este que depois permitiu o surgimento da liderança espiritual (Rego, Cunha, & Souto, 2007b). Posteriormente, as investigações de Fry foram essenciais para definir a liderança espiritual, verificar a sua evolução no tempo, analisar os resultados organizacionais que ela produz e construir o modelo analítico que se encontra na base desta investigação (Fry, 2003; Fry & Matherly, 2006; Yang & Fry, 2018). No que concerne à felicidade, os trabalhos de Diener, Lucas e Oishi foram relevantes na medida em que permitiram construir uma base sólida sobre a definição, diferentes correntes existentes, bem como as teorias para atingir a felicidade (Diener, Oishi, & Lucas, 2003). Além disso, os estudos de Oswald e seus coautores (Oswald & Clark, 1996; Tella, Macculloch, & Oswald, 2003; Oswald & Wu, 2010) permitiram construir a base mais recente do tema, nomeadamente a que corresponde às relações existentes entre a felicidade e outras variáveis, por exemplo, o rendimento, a idade e as habilitações académicas (relações avaliadas nesta investigação).

O foco desta dissertação será perceber a relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos. Para tal, irei explorar uma questão fundamental: *“Será que a liderança espiritual influencia a felicidade dos trabalhadores?”*. As evidências empíricas sobre esta relação são escassas, no entanto, parece ser possível avançar que locais de trabalho espirituais, ou seja, que permitem o cumprimento das necessidades espirituais dos indivíduos, estão relacionados com melhorias no bem-estar emocional, psicológico, social e espiritual dos trabalhadores e que a espiritualidade nas organizações está intimamente relacionada com a qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores (Karakas, 2010; Pawar, 2016).

Tendo como principal intenção responder à questão formulada anteriormente foram formulados os seguintes objetivos de investigações: avaliar o grau em que a liderança (exercida pela chefia) é percebida como espiritual, analisar o grau percebido de felicidade dos indivíduos, avaliar o padrão de correlação entre a liderança espiritual e a felicidade, analisar a capacidade preditiva da liderança espiritual na felicidade dos indivíduos e, por último, verificar se o bem-estar espiritual medeia a relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade.

Foi utilizada uma metodologia quantitativa de carácter analítico por se considerar a mais ajustada para alcançar os objetivos propostos. Para tal, foi pedido aos nutricionistas da empresa Farmodiética – uma empresa nacional na área da saúde que comercializa produtos e serviços farmacêuticos - para

responderem ao inquérito por questionário, conseguindo obter-se uma amostra de cento e cinquenta e um colaboradores (n = 151). Posteriormente, procedeu-se à análise dos dados através do *software* SPSS, versão 25.0.

Depois de apresentada a questão de partida desta dissertação e os seus objetivos vale a pena ter em consideração aquelas que se preveem ser as principais contribuições desta investigação. Por um lado, dar um contributo empírico no domínio dos construtos de liderança espiritual e felicidade e da relação existente entre ambos. Em particular, espera-se contribuir com um estudo que constitui um avanço no contexto português, no que concerne aos temas mencionados. Por outro lado, demonstrar a pertinência e aplicabilidade prática destas temáticas no contexto empresarial.

Fazendo uma descrição daquele que será o caminho percorrido por esta dissertação, no presente capítulo (I) procurou-se apresentar a temática, a sua atualidade e pertinência, a questão e os objetivos de investigação, bem como os contributos esperados da mesma. Os capítulos II, III e IV constituem o referencial teórico, sendo explorados os conceitos de liderança espiritual, felicidade e da relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade, respetivamente. No capítulo V mencionam-se as opções metodológicas utilizadas. O capítulo VI é referente à análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, o capítulo VII tem como objetivo enunciar as principais conclusões, expor as limitações do estudo e identificar direções para possíveis investigações futuras.

# Capítulo II – Liderança Espiritual

## 2.1. Origens da Liderança

Para se poder falar sobre conceitos mais específicos como liderança transacional, transformacional ou espiritual tem de se compreender primeiro o conceito mais geral e abrangente – a liderança. A definição de liderança não é fácil, até porque trata-se de um conceito que despertou muito interesse nos investigadores e que tem sido estudado desde então permitindo opiniões muito prolixas. Por exemplo, a liderança é a *“capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”* (House et al., 1999, p. 184). Se olharmos para uma definição dada por outro autor definiu liderança como *“uma relação de influência entre os líderes e os seguidores que pretendem mudanças reais que reflitam os seus propósitos mútuos”* (Rost, 1993, p. 102). No entanto, para Lourenço, *“para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária”* (2000, p. 48)

E assim se poderia continuar encontrando sempre definições diversas. No entanto, as diferenças não se encontram só na definição do conceito. Existe também um debate relacionado com o tipo de influência exercida. Isto é, uma parte dos académicos acredita que para ser liderança, a influência tem de ser em prol de um benefício não só para os seguidores como para a organização. E, neste caso, toda a influência que seja em benefício do líder, não é liderança (Lourenço, 2000). Do outro lado, temos os académicos que acreditam que não é possível perceber quais os motivos subjacentes ao tipo de influência que o líder exerce por poderem ser os mais variados e, como tal, todos os tipos de influência exercidos fazem parte do termo liderança (House et al., 1999). Obviamente que, quanto mais estudos e investigações existem sobre o tema, maior será a quantidade de opiniões fundamentadas sobre o mesmo, mas existem sempre pontos em comum. Nomeadamente, a liderança pressupõe a existência de duas partes onde a distribuição do poder não é igualitária, isto é, existe sempre o líder ou líderes e os seguidores. O líder que persuade, motiva e inspira os seus seguidores, e os próprios seguidores que, consciente ou inconscientemente, deixam que ele tenha esse papel e acatam as suas ideias com vista a atingir determinados objetivos (House et al., 1999).

## **2.2. Evolução da Liderança**

O presente tópico tem dois objetivos principais, primeiro construir uma evolução do conceito liderança, passando por explicar a teoria dos traços e, posteriormente, a teoria da liderança relacional. Segundo, mencionar alguns tipos de liderança que são muitas vezes confundidos com a liderança espiritual, de modo a perceber melhor quais são as semelhanças e diferenças que existem entre eles.

### **2.2.1. Teoria dos Traços**

Estudos sobre a teoria dos traços são datados no início do século XX, particularmente na altura da segunda guerra mundial. A teoria dos traços, tal como o nome indica, é a teoria que explica a liderança em função das características e qualidades dos líderes. Na altura em que os estudos se começaram a realizar, os traços que eram tidos como os mais importantes para definir o que era considerado um líder eficaz ou ineficaz dependia, essencialmente, dos traços físicos, sociais, de personalidade e das competências intelectuais do indivíduo (Robbins & Judge, 2013). No entanto, esta corrente foi enfraquecida por Stogdill (1948), quando o autor afirmou que as características que definem um líder eficaz ou ineficaz não são inatas. Segundo Stogdill (1948), um líder não é mais eficaz por ter um conjunto de traços específicos e acrescenta que líderes completamente diferentes, em termos de características, podem ser ambos bem-sucedidos no mesmo contexto, ou incrivelmente malsucedidos quando lhes é alterada a envolvente.

Anos mais tarde, Stogdill continuou as suas investigações de forma a reforçar a corrente que defendia. Foi em 1974 que percebeu que existem, de facto, características e competências que podem afetar, em certa parte, a eficácia de um líder. Dentro dos traços podem-se mencionar a estabilidade emocional, a inteligência, a adaptabilidade, a tolerância ao *stress*, a criatividade, entre outras. Estes resultados não vieram contradizer o que antes tinha afirmado, mas explicar que as probabilidades de ser um líder eficaz aumentam caso o indivíduo possua algumas das características mencionadas anteriormente. Mais se acrescenta, ao afirmar que não importam só os traços, mas o contexto ou situação onde o líder se encontra (Stogdill, 1974). Posto isto, quais serão os traços/características que mais probabilidades terão de prever um líder eficaz?

Antes de mais, importa referir que existem determinados traços que tem a capacidade de afetar a obtenção de aptidões. Pode-se dizer que, os traços afetam as competências e as competências afetam o desempenho dos líderes (Connelly et al., 2000; Mumford et al., 2000). De entre os traços pode-se enunciar a maturidade emocional, a motivação na liderança (para o sucesso e para o poder social), a

autoconfiança, a tolerância ao *stress*, o locus de controlo interno e a honestidade (Gregersen, Morrison, & Black, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1991; Mumford et al., 2000). Mas, engane-se quem pensa que estes são os únicos traços que influenciam a eficácia dos líderes.

As investigações de Goleman (1998) vêm propor um novo modelo onde a eficácia da liderança assenta em competências emocionais e em traços de personalidade. Segundo o modelo anteriormente mencionado, as competências emocionais e os traços de personalidade formam a tão conhecida, Inteligência Emocional. Entende-se por inteligência emocional a *“capacidade de monitorizar os seus próprios sentimentos e emoções, bem como os dos outros, para diferenciar entre eles e usar essas informações para orientar o pensamento e as ações”* (Salovey & Mayer, 1990, p. 190). A inteligência emocional joga aqui um papel fundamental pois permite ao líder escolher quais as competências emocionais que vai utilizar, dependendo do contexto onde se encontra (Goleman, 1998). Há ainda quem acrescente que os indivíduos com níveis mais altos de inteligência emocional sejam os mais prováveis de ascender a líderes (Robbins & Judge, 2013). Outra nota que deve ser retida é o facto da inteligência emocional estar, de certo modo, associada à liderança positiva. Uma liderança positiva pode ser definida como *“as maneiras através das quais os líderes conseguem um desempenho positivamente desviante, promovem uma orientação afirmativa nas organizações e geram um foco na virtuosidade e no eudemonismo”* (Cameron, 2008, p. 1). Uma liderança positiva envolve pessoas que estão dispostas a realizar mudanças para ultrapassar os problemas e atingir o sucesso e, como tal, conseguem fazer a diferença nos lucros e desempenhos da organização, bem como no ambiente organizacional. Dois dos traços que estão intimamente associados à liderança positiva são a já referida, inteligência emocional e o otimismo (Tombaugh, 2005).

### **2.2.2. Teoria da Liderança Relacional**

A teoria da liderança relacional é uma nova abordagem à liderança mencionada nos trabalhos de Pablo Cardona (2000). Esta teoria, também designada simplesmente por liderança relacional, põe ênfase no relacionamento de influência entre o líder e os seguidores. Isto significa que, não interessa só o comportamento do líder, mas também as ações e valores do mesmo e a resposta que o seguidor providencia durante a relação (Rost, 1993). Segundo Cardona (2000), o tipo de relacionamento existente entre as partes determina a qualidade de respostas dada pelos seguidores. Assim, existem três tipos de relacionamento que geram três tipos de liderança – transacional, transformacional e transcendental<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para o propósito deste trabalho, a liderança transcendental pode ser igualmente designada por liderança espiritual tendo ambas o mesmo significado. Poderão ser usados ambos os conceitos no evoluir do trabalho.

É importante referir que os três conceitos não são completamente independentes, pelo contrário, os três tipos de liderança têm muitos pontos em comum porque são uma espécie de evolução do conceito, isto é, *“a liderança transformacional é uma expansão da liderança transaccional”* (Bass & Avolio, 1994, p. 4) e a transcendental uma evolução da transformacional. Segundo o trabalho de Cardona (2000), o papel do líder está relacionado com a criação de uma parceria que acrescente o maior valor possível para os seus seguidores. Como tal, o tipo de liderança exercido é avaliado através da motivação do colaborador em manter-se, sair ou melhorar o seu relacionamento com o líder.

Em 1978 e 1985 surgiram os primeiros trabalhos onde se verificava a distinção entre liderança transaccional e transformacional, chegando mesmo a ser sugerido que essa distinção ficava muito perto da diferença entre liderança e gestão (Bass, 1985; Burns, 1978). Começando pelo conceito mais antigo de entre os três mencionados, *“a liderança transaccional depende de reforços contingentes”* (Bass & Avolio, 1994, p. 4). Isto significa que em troca da obediência dos seguidores é dada uma recompensa pelos líderes. Além disso, uma liderança transaccional implica que a relação entre líderes e seguidores seja meramente económica. Neste caso, os colaboradores recebem recompensas extrínsecas, quer positivas quer negativas, pelo seu desempenho. O papel do líder é o de verificar os resultados dos seguidores, fornecendo as recompensas aos bons desempenhos e penalizando os maus. Sendo uma relação deste tipo, a motivação dos colaboradores é extrínseca também, não havendo espaço para comportamentos extra papel. Os comportamentos dos colaboradores são basicamente de obediência às regras e pouca iniciativa para a tomada de decisões e responsabilidades (Cardona, 2000).

Quanto à liderança transformacional, o termo apareceu pela primeira vez nos trabalhos de Burns (1978) e caracterizavam líderes e seguidores em que os níveis de motivação e moralidade eram superiores aos transaccionais. Burns dizia que os líderes transformacionais eram aqueles capazes de alinhar os interesses e necessidades dos seus colaboradores com os da organização e do líder através do desenvolvimento da motivação intrínseca dos mesmos. A liderança transformacional é então caracterizada através de uma relação de troca entre líder e seguidores com base no trabalho. Ou seja, em troca de resultados e desempenhos, os seguidores verão satisfeitas as suas necessidades e desejos (Burns, 1978). Este tipo de liderança apela não só a recompensas extrínsecas, como uma remuneração, como a recompensas intrínsecas promovendo o tal alinhamento de interesses. Como se referia anteriormente, o líder transformacional é um enriquecimento do transaccional e, por isso, já não há só uma preocupação com os resultados mas com a criação de uma visão apelativa e de uma boa comunicação com os colaboradores (Cardona, 2000).

Dentro dos líderes transformacionais, é possível distinguir dois tipos: os pseudotransformacionais e os transformacionais autênticos. Esta distinção foi identificada nos trabalhos de Bass e Steidlmeier (1999) e significa que existem líderes que parecem líderes transformacionais e o são na realidade, mas que também existem aqueles que parecem e na verdade não o são. Esta distinção é importante porque, como referido nas palavras dos autores supramencionados: *“eu penso que a autenticidade e o comportamento ético estão intimamente associados à liderança transformacional. Penso que existem grandes diferenças entre os líderes transformacionais detentores de um lado escuro e os que não o têm. Os líderes transformacionais com esse lado escuro não elevam o nível moral dos seus seguidores!”* (Bass & Steidlmeier, 1999, p. 182). A grande diferença entre estes dois conceitos reside, não nos comportamentos, nem nas consequências, mas nos valores e no carácter moral de cada líder. *“Para a liderança transformacional ser autêntica, deve incorporar um conjunto central de valores morais”* (Bass & Steidlmeier, 1999, p. 210). Um líder pseudo-transformacional tem comportamentos questionáveis eticamente, comportamentos esses que têm o intuito de manipular os seus seguidores de modo a que eles façam o que melhor satisfaz os seus interesses próprios, um exemplo deste tipo de líder poderia ser o de Adolf Hitler. Enquanto um líder transformacional autêntico é aquele que quer transformar os seus seguidores, torná-los éticos e moralmente melhores através da estimulação intelectual e promovendo o sucesso mútuo, como era o caso de Nelson Mandela (Bass & Steidlmeier, 1999).

Esta distinção foi um dos problemas que levou ao aparecimento da liderança espiritual como forma de eliminar de vez a possibilidade de haver líderes que se autointitulavam transformacionais, mas que manipulavam os colaboradores em benefício próprio. O facto de isto acontecer dava à liderança transformacional uma conotação negativa associada ao facto de os líderes conseguirem manipular os interesses dos seguidores em prol dos seus próprios interesses e, por vezes, sem que ninguém se apercebesse. Além disso, alguns autores argumentavam que o líder transformacional conseguia desenvolver a motivação extrínseca e intrínseca levando ao alinhamento de interesses entre colaboradores, líderes e organização, mas não conseguia apelar a outras necessidades dos seus colaboradores como a motivação transcendental (Cardona, 2000). Outro problema que levou ao despoletar da liderança espiritual foi o facto da liderança transaccional e transformacional (abordagens tradicionais da liderança) serem limitadas e requererem uma maior profundidade, para além de ser ignorada a componente interna do líder (Golden-Biddle & Greenwood, 2000).

### **2.2.3. Liderança Positiva e Liderança Autêntica**

Toda esta investigação não faria sentido se não se assumisse que os comportamentos e atitudes dos líderes influenciam de forma significativa os resultados tanto dos trabalhadores como da organização (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). Torna-se importante fomentar comportamentos positivos nos líderes para que estes resultados sejam melhores. Define-se liderança positiva como *“as maneiras através das quais os líderes conseguem um desempenho positivamente desviante, promovem uma orientação afirmativa nas organizações e geram um foco na virtuosidade e no eudemonismo”* (Cameron, 2008, p. 1). Note-se que, as palavras-chave para definir este tipo de liderança são *“desempenho positivamente desviante”* (Cameron, 2008, p. 1) e positividade, isto porque, o grande objetivo de uma liderança positiva é aumentar os níveis normais esperados de desempenho (Martin & Wright, 2018).

A liderança positiva assenta em pressupostos relacionados com a *“cultura organizacional positiva”* (Martin & Wright, 2018, p. 37) e visa a análise a nível individual e a nível organizacional (Martin & Wright, 2018). Este tipo de análise implica que a liderança seja integrada e sistemática por um período de tempo, de modo a aferir quais os comportamentos, processos, traços e resultados numa determinada situação (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Uma das grandes críticas a que este tipo de liderança tem sido sujeita é ao facto de muitos investigadores acharem que o propósito não seja tanto encontrar soluções favoráveis aos trabalhadores mas promover o desenvolvimento das organizações e dos líderes (Fineman, 2006).

Quando se fala em liderança positiva, há outro conceito que eventualmente acaba por emergir, a liderança autêntica. Por um lado, há quem argumente que a liderança autêntica tem uma grande proximidade à liderança positiva pelo facto de terem ambas surgido do mesmo conceito – liderança transformacional. No entanto, os níveis de análise não são os mesmos (Martin & Wright, 2018). Por outro lado, alguns académicos acreditam que a liderança autêntica deriva do construto liderança positiva mas numa versão mais compreensiva sobre os trabalhadores e líderes (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017) e definem a liderança autêntica como a *“raiz da construção”* (Avolio & Gardner, 2005, p. 328). É vista como tal por se acreditar que é um conceito mais generalista e que constitui a base para o aparecimento de outros estilos de liderança positivos, como é o caso da carismática, transformacional, espiritual ou servidora. A título de exemplo, os autores argumentam que os estilos de liderança anteriormente mencionados tem todos uma característica chave – o líder ser visionário. Acredita-se que a capacidade de ser visionário advém da autenticidade do líder e das quatro dimensões que definem a liderança autêntica (Bryman, 1993; Avolio & Gardner, 2005).



A liderança autêntica conta então com quatro dimensões de análise – *“autocontrole, autoconsciência, capital psicológico positivo e o papel do moderador organizacional positivo”* (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017, p. 1129). Estas quatro dimensões baseiam-se na autenticidade, isto significa que, independentemente de haver problemas, alterações na envolvente ou aumento das pressões externas, o líder irá sempre guiar-se pelas suas crenças, valores e convicções e comportar-se de acordo com as mesmas. Agir de acordo com as suas convicções e valores pessoais permite ao líder construir um relacionamento de confiança e respeito com os seguidores (Luthans & Avolio, 2003). Um líder autêntico é aquele que mostra o seu verdadeiro eu aos seus trabalhadores e por isso, consegue em retorno honestidade, sinceridade e relacionamentos fortes com os subordinados (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017).

#### **2.2.4. Liderança Carismática e Liderança Servidora**

Dois dos estilos de liderança que tiveram como base a liderança autêntica são a liderança carismática e a liderança servidora (Avolio & Gardner, 2005). Importa defini-los e investigá-los para que um melhor conhecimento seja proporcionado sobre as temáticas. Entende-se por liderança carismática aquela que *“enfatiza que as atribuições de carisma são reforçadas quando os líderes criam uma visão convincente que aumenta a identidade coletiva e a eficácia do grupo e vincula claramente a missão do grupo a valores abstratos como esperança e fé que o grupo pode ter sucesso”* (Ito & Bligh, 2017, pp. 67–68). De uma forma mais simplista, um líder carismático é aquele que é dotado de características excecionais aos olhos dos subordinados. É aquele indivíduo que quando se depara com situações adversões ou de crise consegue mostrar aos outros que existe uma solução para os problemas através da capacidade que tem em mostrar que também é vulnerável e que precisa de ajuda. O facto de conseguir demonstrar tais sentimentos aos trabalhadores gera uma ligação emocional com os mesmos, o que resulta em maior confiança entre os pares (Ito & Bligh, 2017).

House (1977) enunciou quatro dimensões que facilitam a existência de uma liderança carismática. Primeiro, é necessário um líder com as tais características excecionais de personalidade. Segundo, é preciso um líder que tenha comportamentos onde consiga mostrar a mencionada vulnerabilidade de modo a relacionar-se com os trabalhadores. Terceiro, é necessária uma envolvente que proporcione tais acontecimentos, como é o caso de uma crise ou situação muito extrema. E, por último, é importante analisar quais são os efeitos que este líder provoca nos subordinados. Entre os efeitos pode falar-se em confiança extrema no líder, partilha dos mesmos valores e crenças e relação emocional forte com o líder e com a organização (House, 1977).

Note-se que, o carisma não é uma característica inata do líder. O líder carismático surge da interação entre os três elementos mencionados anteriormente – qualidades do líder, comportamentos do líder e variáveis situacionais – que posteriormente geram os tais efeitos nos trabalhadores. No entanto, existem fatores que determinam a maior ou menor propensão dos líderes para serem carismáticos, nomeadamente, a utilização de métodos não convencionais para atingir os objetivos, assunção de riscos e prejuízos por conta própria, assertividade e confiança, bem como uma preocupação com as carências dos trabalhadores. O principal resultado que advém deste relacionamento é o aumento do empenhamento dos trabalhadores (Conger, 1989).

Mas, é preciso ter em atenção o *“lado negro da liderança carismática”* (Ito & Bligh, 2017, p. 68). O principal objetivo da demonstração de vulnerabilidade por parte dos líderes é proporcionar uma introspeção e reflexão sobre eles próprios, bem como mostrar aos seguidores que também são seres humanos e, como tal, também têm defeitos. Mas, por vezes o líder carismático nasce de situações que já foram planeadas para atingir determinados objetivos. Isto é, pode existir uma componente narcisista no líder carismático que o faz remar em prol dos seus próprios interesses descorando as necessidades dos seguidores (Howell & Shamir, 2005). Isto acontece quando a crise que se proporciona não é realmente verdade, mas apenas um esquema para obter a devoção dos colaboradores. O líder carismático narcisista é aquele que manipula e ilude os trabalhadores tentando subjugar-los e torná-los dependentes dele através dos sistemas de remunerações e penalizações (Ito & Bligh, 2017).

A liderança servidora tem uma característica que a permite distinguir de forma evidente da liderança carismática. A forma como o líder se comporta quando é definido como servidor não permite espaços para que se desenvolva um lado negro da liderança servidora. É do conhecimento de todos que o termo “servir” normalmente está mais associado aos subordinados que tem de servir aqueles que se encontram acima deles na pirâmide organizacional. No entanto, e com o passar dos anos e das investigações parece haver uma crescente preocupação em “inverter esta pirâmide” (Heyler & Martin, 2018, p. 230) e em encontrar líderes nas organizações que se comportem de forma ética e que estejam dispostos a servir os interesses dos seus seguidores (Dinh et al., 2014; Heyler & Martin, 2018). Da mesma forma, existe um aumento da curiosidade por parte dos académicos em investigar líderes que estejam dispostos a pôr como prioridade as necessidades dos seus trabalhadores e da organização ao invés das suas próprias (Arkin, 2009; Dierendonck, 2011). De forma a colmatar esta necessidade Greenleaf em 1970 procedeu à introdução do conceito – liderança servidora. A liderança servidora é então caracterizada por um *“sentimento natural que se quer servir, servir primeiro”* (Greenleaf, 1977, p.

7) mas pode ser considerada mais do que isso, este tipo de liderança não é só um simples estilo de liderança, mas uma forma de ver e viver a vida (Greenleaf, 1977).

A liderança servidora pode ser caracterizada através de vários aspetos, nomeadamente, a existência de uma vontade de servir os outros mais do que simplesmente geri-los, o conhecimento de que os deveres de uma organização se refletem na sociedade, um aumento de integridade dos indivíduos, bem como um fortalecimento das relações, a longo prazo, entre líderes e seguidores e organização e subordinados (Greenleaf, 1977; Graham, 1991; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Carter & Baghurst, 2014). De forma semelhante, Liden e seus coautores propõem a existência de sete dimensões fundamentais para definir liderança servidora, detalhadamente, uma sensibilidade emocional para perceber quais são as necessidades dos trabalhadores, demonstrar um conhecimento sobre as principais atividades que podem ajudar os trabalhadores, manifestação de uma real preocupação com a comunidade e sociedade em geral, mostrar um interesse em ajudar os trabalhadores a obterem o sucesso, ajudá-los a tornarem-se mais autónomos na realização das suas funções, ter comportamentos considerados éticos e, por último, pensar sempre nos seguidores primeiro, antes de pensar nele próprio (Liden et al., 2008).

Existe uma pergunta que permite perceber se um líder é realmente um servidor ou não: *“Os que são servidos crescem como pessoas? Eles, enquanto são servidos, tornam-se mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autónomos, mais propensos a tornarem-se servos?”* (Greenleaf, 1977, pp. 13–14). Para um líder servidor, a razão para ele ter determinada posição numa organização reside nos seus seguidores e, como tal, o seu principal objetivo é conseguir ajudá-los a desenvolverem-se e a crescerem como pessoas (Luthans & Avolio, 2003). Uma liderança servidora está associada a resultados positivos, nomeadamente para os indivíduos, grupos e para a organização. Além disso, verifica-se que o facto de haver uma maior preocupação com os interesses e necessidades dos outros enfraquece a possibilidade de existirem comportamentos considerados não éticos (Heyler & Martin, 2018).

A liderança servidora é, talvez, a que mais se aproxima da uma definição de liderança espiritual. No entanto, o artigo de Cardona (2000) permite também verificar diferenças entre as mesmas. Segundo o autor, um líder espiritual é também um líder servidor, mas não só, é também carismático e transacional. Enquanto o líder servidor é aquele movido pelos seus sentimentos de querer servir o outro, o líder espiritual é aquele que serve, mas com base num comportamento que é gerado pela interação com os seguidores. O facto de o líder espiritual agir ao longo do tempo com base na interação com os seus

seguidores gera um hábito, ou um comportamento habitual, que faz com que a motivação transcendental dos colaboradores se manifeste mais frequentemente. Além disso, as características do líder servidor presentes no espiritual são o que elimina a anteriormente mencionada, capacidade de manipular os outros que era possível verificar na liderança transformacional (Cardona, 2000).

### **2.2.5. Liderança Ética e Liderança Virtuosa**

A liderança ética, tal como os outros construtos que até agora foram enunciados, pertence também às lideranças positivas. De modo a proceder a uma definição de liderança ética, nada melhor do que recorrer a dois dos autores que mais se debruçaram sobre este tema nos últimos anos. Para estes, a liderança ética é *“a demonstração de conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores através da comunicação, reforço e tomada de decisão nos dois sentidos”* (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120).

Estudos levados a cabo por Trevino e seus coautores (2000, 2003) vieram demonstrar um conjunto de traços pessoais que normalmente se encontram relacionados com a liderança ética. Estes estudos revelaram duas dimensões importantes existentes num líder ético. Por um lado, um líder ético é uma *“pessoa moral”* (Brown & Treviño, 2006, p. 597), isto significa que, quando era pedido aos indivíduos que pensassem num líder que consideravam ético, duas das características que mais o identificavam eram a confiança que transmitem aos outros e a honestidade. Este líder parece ser justo e ter comportamentos éticos, não só no trabalho, como na sua vida pessoal, bem como manifesta uma preocupação com os indivíduos e com a sociedade. Por outro lado, um líder ético revela-se um *“gestor moral”* (Brown & Treviño, 2006, p. 597) isto é, existe uma preocupação e uma tentativa em despoletar nos trabalhadores comportamentos éticos através do tipo de liderança que exerce e dos sistemas de remuneração (recompensando os comportamentos éticos e punindo os não éticos) (Hartman, Brown, & Trevino, 2000, 2003)

Os principais resultados de uma liderança ética prendem-se com a vontade de reportar mais vezes os problemas existentes na organização, uma consequente vontade em fazer mais e melhor no seu trabalho, um aumento da satisfação com o trabalho e com o líder e um incremento da eficácia do líder, quando visto aos olhos dos subordinados (Brown et al., 2005).

Um dos estudos que se torna especialmente relevante para esta dissertação é o de Brown e Trevino (2006) que, para além de explicar de forma clara em que é que consiste a liderança ética, faz também o contraponto entre o que é a liderança ética e o que são outros tipos de liderança, entre eles, a liderança

espiritual. Os autores argumentam que existem semelhanças entre os construtos sim, mas não são de todo a mesma coisa. Pode-se verificar em ambos os conceitos o foco no altruísmo e na integridade do líder, no entanto, não se verifica na liderança ética a existência de líderes visionários que consideram o seu trabalho como um *“chamamento”* para ajudar a humanidade. Isto não significa que um líder espiritual não consiga promover comportamentos éticos nos trabalhadores, porque é possível, mas não faz parte do seu principal objetivo (Brown & Treviño, 2006). Se relembrar o que foi mencionado sobre a liderança positiva havia um foco relacionado com o aumento dos *standarts* de desempenho existentes, pois a liderança ética funciona da mesma forma, mas o seu principal foco é melhorar os *standarts* de comportamentos éticos nas organizações. Tal informação leva a concluir que a maior diferença entre a liderança ética e a espiritual seja a dimensão transacional presente nos líderes éticos (Brown & Treviño, 2006).

Outro tipo de liderança surgiu pondo em evidência novamente os comportamentos éticos, mas também a *“ética das virtudes”* (Wang & Hackett, 2016, p. 321). A palavra virtude vem do latim *virtus* e significa *“atributos singulares que representam a excelência moral”* (Cameron, 2011, p. 27). Quando se fala em virtude, muitas vezes é associada aos padrões que são considerados certos em termos morais, o que direciona a pesquisa para as investigações sobre ética ou *“ética da virtude”* (Wang & Hackett, 2016, p. 321). Recentemente, os estudiosos começaram a olhar para a *“ética da virtude”* (Wang & Hackett, 2016, p. 321) como um tema interessante quando aplicado à liderança e foi a partir daí que surgiu a liderança virtuosa (Cameron, 2011). Mas, antes de proceder a uma definição de liderança virtuosa, talvez seja melhor perceber primeiro o que significa então *“ética da virtude”* (Wang & Hackett, 2016, p. 321). Ética da virtude é *“um sistema de pensamento ético que considera o desenvolvimento e a manutenção do caráter moral como a melhor maneira de afetar o comportamento moral e uma sociedade moral”* (Palanski & Yammarino, 2009, p. 176).

Liderança virtuosa, de forma simples, é *“ser e fazer bem”* (Cameron, 2011, p. 451). Isto é, *“distingue o certo do errado na função de liderança, tomando medidas para garantir justiça e honestidade, influenciando e capacitando outros a perseguir metas justas e morais para eles e para as suas organizações, e ajudando outros a conectarem-se a um propósito mais elevado”* (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006, p. 63). Apesar de muitos autores considerarem liderança virtuosa muito semelhante a outros estilos de liderança como liderança ética, servidora, transformacional ou espiritual (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Freeman, 2011; Caldwell et al., 2012) existem, de facto, diferenças entre os mesmos e são destacadas no trabalho de Wang e Hackett (2016), ao sugerir que nenhum dos outros

construtos tem como fundamento base a literatura relacionada com a *“ética da virtude”* (Wang & Hackett, 2016, p. 321). Ainda segundo os mesmos autores, é possível agregar seis traços pessoais que definem um líder virtuoso, nomeadamente, sentido de justiça, humanidade, prudência, coragem, confiança e moderação (Wang & Hackett, 2016).

Posto isto, podem-se enunciar três dimensões que influenciam a liderança virtuosa, tais como, *“as virtudes do líder, os comportamentos virtuosos do líder e o contexto”* (Wang & Hackett, 2016, p. 326). Ter líderes com comportamentos virtuosos revelam resultados positivos quando se fala no bem-estar dos seguidores e no ambiente ético da organização, além disso permite uma sustentabilidade do negócio ao longo do tempo (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010; Wang & Hackett, 2016). Todavia, este tipo de liderança parece ter uma limitação que deve ser tida em consideração. Pelo que é demonstrado, as virtudes são aprendidas e precisam de ser praticadas. Isto significa que, se um comportamento baseado na virtude não se tornar habitual ao longo do tempo, eventualmente irá perder-se (Bragues, 2006; Verplanken, Myrbakk, & Rudi, 2005).

### **2.3. Liderança Espiritual**

O propósito dos tópicos anteriores era construir uma base forte e consistente relativamente aos vários estilos de liderança de modo a que as semelhanças e diferenças entre os conceitos fossem evidenciadas. Note-se que não foram mencionados todos os tipos de liderança existentes, apenas aqueles que se consideram mais relevantes no âmbito deste trabalho. Posto isto, e antes de falar em liderança espiritual, importa definir o que se entende por espiritualidade nas organizações. Segundo alguns autores, a liderança espiritual é um campo de investigação mais recente e que emergiu de um tema mais global, a espiritualidade nas organizações (Fry, 2003; 2005; Fry & Slocum, 2008).

#### **2.3.1. Espiritualidade nas Organizações**

Os trabalhadores de uma organização são cada vez mais sensíveis a questões como a espiritualidade nos seus locais de trabalho. Estudos revelam que os indivíduos se estão a desprender dos laços materiais ou instrumentais e dão cada vez mais atenção à espiritualidade representada pelas ligações emocionais e afetivas que ocorrem dentro de uma organização (Rego et al., 2007b). Autores como Cavanagh e Bandsuch (2002) acreditam que a espiritualidade faz parte da psicologia positiva e que os comportamentos e atitudes positivas dos líderes se devem, em grande parte, à espiritualidade presente em cada um.

Hoje em dia, as pessoas passam mais tempo no seu dia no local de trabalho do que em qualquer outro sítio. As pessoas trabalham, comem, encontram-se, fazem exercício e até dormem a sesta no local de trabalho (Mirvis, 1997). Segundo alguns estudos, os líderes e gestores procuram, mais do que tempo livre e dinheiro, um trabalho com que se identifiquem e que os faça sentirem-se realizados. A espiritualidade nas organizações aparece aqui como uma forma de corresponder às necessidades espirituais de todos os membros organizacionais (Fry, 2003).

O tema *“espiritualidade nas organizações”* é um tema que tem emergido nos últimos anos e que tem gerado estudos muito prolixos. Apesar de este ser um tema que gera alguma curiosidade e controvérsia, a verdade é que nem sempre teve a devida atenção, o que levou a que as investigações empíricas fossem reduzidas (Rego, Cunha, & Souto, 2007a). Existem muitas definições de espiritualidade em contexto organizacional, para Ashmos e Duchon, *“é o reconhecimento de que os trabalhadores tem uma vida interior que alimenta e é alimentada, pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade”* (Ashmos & Duchon, 2000, p. 137). No artigo intitulado *“Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional”* de Rego, Cunha e Souto, a espiritualidade em contexto organizacional é definida como a *“existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior”* (Rego et al., 2007b, p. 3). E ainda, para Giacalone e Jurkiewicz (2003), a espiritualidade é *“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”* (Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p. 13).

Esta diversidade quanto às definições para a espiritualidade tem essencialmente duas justificações. A primeira prende-se com o facto de ser muito difícil definir espiritualidade (Strack & Fottler, 2002). Como alguns autores sublinharam, é mais fácil definir o que não é espiritualidade, do que o que é, no entanto, é importante perceber também que a espiritualidade nas organizações depende da aplicação que cada indivíduo lhe dá (Freshman, 1999; Strack & Fottler, 2002). *“Há muitos modos possíveis de compreender uma área tão complexa e diversa como a espiritualidade no local de trabalho”* (Freshman, 1999, p. 327).

A segunda justificação está associada à conotação do termo, isto é, muitas vezes espiritualidade e religião são vistas como sinónimos. É então, de extrema importância referir que, para o âmbito deste trabalho, as mesmas não têm a mesma conotação. Parafraseando Bierly III, Kessler e Christensen (2000), *“a espiritualidade é de natureza moral e emocional e envolve uma compreensão e uma*

*apreciação da posição do indivíduo no universo. Religiões organizadas fornecem rituais, rotinas e cerimónias”* (Bierly, Kessler, & Christensen, 2000, p. 605). A religião é como um sistema fechado com práticas e crenças bem estruturadas, e onde aqueles que não acreditam na mesma são excluídos. Em contraposição, a espiritualidade não produz dogmas, está relacionada com a forma como as pessoas se relacionam com algo superior, com os outros e com elas próprias (Mitroff, 2003). Denote-se que a motivação intrínseca de um trabalhador passa por satisfazer as suas necessidades espirituais no local de trabalho, o que muitas vezes não acontece devido a esta falta de barreiras sólidas entre espiritualidade e religião (Fry, 2003). De facto, poder ter espiritualidade nas organizações não está intimamente relacionado a algum tipo específico de religião. Os indivíduos não procuram rezar, fazer rituais ou falar sobre a salvação, procuram sim aumentar um conjunto de sentimentos espirituais, como é o caso da paz, alegria, comprometimento e serenidade nas organizações (Lama, 1999). Contudo, existe um conceito que se encontra presente tanto no campo da espiritualidade, como no da região, fala-se do amor altruísta. O amor altruísta, tal como mencionado anteriormente, baseia-se essencialmente na *“consideração ou devoção aos interesses dos outros”* (Fry, 2003, p. 706) e, não interessa a forma ou o nome que lhe é dado na religião ou na espiritualidade, o mais importante é que ambos os construtos se orientam para as necessidades dos outros indivíduos.

De forma a operacionalizar o construto, nas investigações realizadas por Ashmos e Duchon (2000) foram propostas sete dimensões da espiritualidade que explicavam o nível individual, duas dimensões que explanavam o nível de trabalho e outras duas para o nível organizacional. Posteriormente, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), baseando-se nas investigações anteriormente realizadas, selecionaram apenas três dessas dimensões – *“trabalho com significado”, “sentido de comunidade” e “alinhamento do indivíduo com os valores da organização”* (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003, p. 428) para perceber de que modo influenciavam os comportamentos e atitudes dos indivíduos no local de trabalho. A escolha está relacionada com o facto de serem as que traduzem os três níveis de análise – individual, grupal e organizacional, e por serem as mais objetivas, no sentido que, são mais fáceis de mensurar sem correr o risco de fazer análises excessivamente subjetivas ou não relevantes cientificamente. Mais tarde, no artigo de Rego e seus coautores, investigações muito relevantes para o tema, propuseram mais duas dimensões – *“sentido de alegria no trabalho” e “respeito pela vida interior”* (Rego et al., 2007b, p. 2).

Uma análise mais profunda por estas dimensões torna-se necessária pois uma liderança espiritual é aquela que fornece um contexto em que é permitido um processo de crescimento individual, onde estão



destacadas as cinco dimensões da espiritualidade (Weinberg & Locander, 2014). *“Trabalho com significado”* está relacionada com o tipo de trabalho que um indivíduo exerce, ou seja, a organização tem de disponibilizar um trabalho que permita aos seus funcionários transcenderem-se e terem um propósito para a realização do mesmo. *“Sentido de comunidade”* está relacionada com a necessidade que cada ser humano, considerado espiritual, tem de construir relações com outros seres, experienciando um sentido de conexão com o outro, compreensão e sentido de pertença a algo maior, como um grupo ou comunidade (Duchon & Plowman, 2005). *“Alinhamento do indivíduo com os valores da organização”* está associado à capacidade da organização conseguir alinhar os seus interesses com os interesses pessoais de cada colaborador para conseguir melhores resultados, trabalho efetuado pelos líderes das equipas. *“Sentido de alegria no trabalho”* associada ao prazer que um colaborador tem em realizar o seu trabalho e considerada muitas vezes uma subdivisão da dimensão *“trabalho com significado”* (Rego et al., 2007b). E, por último, *“respeito pela vida interior”*, também considerada como a dimensão mais transcendental de todas e associada à identidade espiritual do humano e às diversas necessidades que um indivíduo tem, nomeadamente cognitivas, físicas, emocionais, mas especialmente, necessidades espirituais. O que é importante reter é que estas necessidades manifestam-se também na vida profissional e a não satisfação de uma dessas necessidades poderá provocar alterações no trabalhador, nomeadamente influenciar a disposição do indivíduo e a forma como ele desempenha o seu papel numa organização (Duchon & Plowman, 2005).

Em pleno século XXI, existem muitas adversidades nas organizações às quais a resposta é cada vez mais difícil de obter e, por isso, é necessário entender que a espiritualidade pode ser essa resposta. Como constatado por dois autores, a maior vantagem competitiva que as organizações podem ter é a espiritualidade nas organizações (Mitroff & Denton, 1999). Um líder que permite a *“construção do espírito”* (Duchon & Plowman, 2005) é aquele que poderá estar associado a uma empresa com mais sucesso e mais comprometimento por parte dos trabalhadores, porque lhes permite realizar um trabalho com significado, num sentido de comunidade laboral (Duchon & Plowman, 2005). De forma semelhante, verifica-se que o desenvolvimento da espiritualidade nas organizações promove paz, alegria, serenidade e satisfação com o trabalho, para além de os trabalhadores se tornarem mais éticos, produtivos, criativos e flexíveis (Eisler & Montuori, 2003). Acredita-se que a espiritualidade nas organizações é a vantagem competitiva necessária para proliferar neste novo ambiente organizacional (Louis W. Fry & Slocum, 2008). Fry assegura que se organizações *“não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessária ao sucesso no século XXI”* (Fry, 2003, p. 708).

### **2.3.2. Como se caracteriza esta Liderança?**

Agora que já são mais evidentes as diferenças e semelhanças entre os vários tipos de liderança que se enquadram nas lideranças positivas e que também já foi definido o que se entende por espiritualidade nas organizações, campo que levou ao surgimento da liderança espiritual, existem então condições para entrar no tópico central – a Liderança Espiritual. Antes de qualquer outro desenvolvimento, é preciso reter algo importante – apesar de esta dissertação focar as lideranças positivas, não podemos descurar o facto de existir sempre o verso da moeda. Da mesma forma que as lideranças positivas, nomeadamente a liderança espiritual, reforçam a sua posição nas organizações, o mesmo acontece com as lideranças destrutivas que, de forma similar, continuam a exercer grande influência nos líderes e nos seus comportamentos, nos liderados e nas organizações.

Tal como mencionado anteriormente, existem essencialmente dois problemas que contribuíram para o aparecimento da liderança espiritual, nomeadamente, a conotação negativa associada à liderança transformacional e a possível existência dos denominados líderes pseudotransformationais que manipulam os colaboradores em benefício próprio (Cardona, 2000), bem como a limitação e falta de profundidade das abordagens tradicionais (transacional e transformacional), além de ser ignorada a componente interna do líder (Golden-Biddle & Greenwood, 2000).

A liderança espiritual é então, uma espécie de liderança transformacional autêntica na sua forma mais extrema, ou seja, existe para além da motivação intrínseca e extrínseca uma preocupação com a motivação transcendental dos seguidores. O líder espiritual tem uma preocupação com as pessoas e com as suas necessidades, sacrificando inclusive os seus interesses em prol dos outros (Cardona, 2000). Além disso, o seu propósito é que os seguidores tenham vontade de contribuir e que consigam transcender os seus interesses em prol de um bem maior através do desenvolvimento pessoal de cada um.

É importante notar que o líder espiritual continua a ter interesse tanto nos resultados (transacional) como no alinhamento dos seguidores com a organização (transformacional) mas o seu principal foco são os seguidores (Sanders, Hopkins, & Geroy, 2003). Como enunciado por Cardona (2000), o verdadeiro líder espiritual *“orienta-se para as próprias pessoas e tenta contribuir para o respetivo desenvolvimento pessoal. Especificamente, tenta desenvolver a motivação transcendental dos colaboradores: a motivação para atuar em prol dos outros para contribuir. (...) O líder transcendental é o líder no sentido clássico”* (Cardona, 2000, p. 205).

Posto isto, existem então condições para definir liderança espiritual. A liderança espiritual, também denominada por liderança transcendental, é um conceito bastante novo na literatura que permite olhar para a liderança de uma forma mais compreensiva (Cardona, 2000; Sanders et al., 2003). De uma forma bastante simplista liderança espiritual é a explicação da espiritualidade relativa à liderança, num contexto de trabalho (Fairholm, 1997). Uma definição comumente utilizada é a de um *"desenvolvimento de líderes para além do ego em direção a uma influência maior, com o fim de compreender uma extraordinária presença espiritual nas suas vidas"* (Sanders et al., 2003, p. 23). Segundo Fry (2003), a liderança espiritual é *"compreender os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente o próprio e os outros, para que eles tenham um sentido de sobrevivência espiritual através do chamamento e da associação"* (Fry, 2003, p. 711).

O grande propósito de um líder espiritual é incentivar o desenvolvimento espiritual e influenciar os seus colaboradores a ter virtudes como a compaixão, honestidade, integridade e confiança que, consequentemente geram comportamentos éticos (Cameron et al., 2004). Além disso, promove um desempenho elevado de longo prazo através da criação de uma visão agregada a um aumento da autonomia dos indivíduos e dos grupos (Fry, 2003), bem como sentimentos de alegria e pertença no trabalho e na organização (Cameron et al., 2004). Incrementos de produtividade, comprometimento e empenhamento por parte dos colaboradores também são evidenciados na presença deste tipo de liderança (Gavin & Mason, 2004; Rego et al., 2007a).

Em pleno século XXI existe uma crescente pressão para transformar as organizações e permitir a criação de uma sociedade global. Para que isto aconteça, é necessário alterar também a liderança exercida nas organizações, de modo a que esta se torne mais holística e que se preocupe, de igual modo, com as quatro dimensões que representam a essência do ser humano – a mente, que representa o pensamento lógico ou racional, o corpo, que simboliza a parte física, o coração, que revela a dimensão emocional e sentimental do ser humano e, por último, o espírito (Moxley, 2000). Essencialmente, a principal diferença entre a liderança espiritual e os outros construtos da liderança positiva é o facto de ser a única que demonstra uma real preocupação com a quarta dimensão da essência do ser, o espírito, enquanto os outros estilos de liderança a negligenciam (Fry, 2003).

Parafraseando Cacioppe (2000), *"os líderes empresariais bem-sucedidos do século XXI serão líderes espirituais"* (Cacioppe, 2000, p. 48). E, como referido por Konz e Ryan (1999), *"as organizações estão a passar lentamente de arenas de atividade puramente económica e social para espaços de desenvolvimento espiritual"* (Konz & Ryan, 1999, p. 201). Como se pode comprovar através de vários

autores já mencionados, é cada vez mais importante ter noção desta nova dimensão nas organizações. Mas não são só os colaboradores que procuram o seu desenvolvimento espiritual, também os executivos das organizações têm mostrado interesse em experiências espirituais (Gomes, 2001). Em 2000, foi promovido o *“Seminar in Spirituality and Business Leadership”* na Santa Clara University, para executivos de várias empresas e onde foram alcançados resultados muito bons tanto para os executivos como para a organização e seus colaboradores (Delbecq, 2000). O CEO e presidente da *Catalytica, Inc.*, Ricardo Levy compreendeu que *“na raiz da relação entre espiritualidade e liderança nos negócios está o reconhecimento de que todos temos uma voz interior e que ela é a última fonte de sabedoria a que recorremos nas decisões de negócios mais difíceis”* (Levy, 2000, p. 130). Outro testemunho interessante foi o do CEO e presidente da *Envirotest Systems Corporation*, Bob Miller que afirma que *“a oração e a reflexão foram fatores importantes que me ajudaram a criar a serenidade que considero necessária para ser um líder eficaz – escutar, ser inovador, mostrar flexibilidade e manter a calma e o espírito decisivo em momentos de crise”* (Miller, 2000, pp. 132–133). E ainda, *“reafirmou a minha crença de que fazer isto com sucesso tornar-me-á um líder muito mais eficaz”* (Miller, 2000, pp. 132–133).

Fry e seus coautores continuaram as investigações sobre a liderança espiritual até aos dias de hoje e foram realizando ajustes à definição que lhe davam. Em 2008, Fry e Slocum argumentaram que *“a liderança espiritual envolve motivar e inspirar os trabalhadores através de uma visão transcendente e de uma cultura corporativa baseada em valores altruístas para produzir uma força de trabalho altamente motivada, comprometida e produtiva”* (2008, p. 90). Tendo em mente a definição dada por este autor, a teoria da liderança espiritual teve como base a teoria da motivação intrínseca e a sobrevivência espiritual. A teoria da motivação intrínseca manifesta-se através de três conceitos fundamentais – visão, amor altruísta e fé/esperança – que constituem as três dimensões da liderança espiritual (Fry, 2003). Estas três dimensões são consideradas essenciais para a satisfação da sobrevivência espiritual que assenta na existência de bem-estar espiritual tanto nos líderes, como nos seguidores e que se manifesta através de dois processos centrais – o *“sentido de chamamento”* e o *“sentido de associação”* (Fry, 2003, p. 714).

Primeiro, importa definir e compreender as três dimensões que compõem a liderança espiritual – visão, amor altruísta e fé/esperança e, em seguida, definir as dimensões que constituem o bem-estar espiritual de líderes e seguidores.

O interesse dos académicos que estudavam fenómenos como a liderança até meados do ano de 1980, não passava por entender o que era a visão (Fry, 2003). No entanto, a visão começou a tornar-se

algo importante a ser estudado quando a competitividade global começou a acelerar, bem como as estratégias de mercado baseadas nas novas tecnologias (Conger & Kanungo, 1994). Ter uma visão da organização implica pensar sobre onde estão agora e para onde querem ir num futuro próximo e, como tal, implica pensar em efetuar algumas mudanças organizacionais. Mas mais importante do que ter uma visão é informar líderes e seguidores sobre qual é a visão de modo a que todos os membros organizacionais saibam para onde é preciso caminhar e o que é necessário fazer em prol de uma mudança favorável a todos. Quando a visão é conhecida por todos e as pessoas acreditam no que estão a fazer, é de esperar que se crie um ambiente propício à mudança, onde as pessoas estão mais comprometidas e acreditam que o seu trabalho vale a pena (Fry, 2003).

Contudo, uma empresa não pode ter só uma visão, existem desde logo dois conceitos associados à visão, fala-se na missão e valores de uma organização. A missão é a razão de ser de uma organização, todas as empresas quando nascem tem de ter alguma missão ou objetivo a cumprir no mercado. Mas o objetivo de uma empresa não é de todo ficar estagnada no mercado, é a partir daí que a missão dá origem à visão ou caminho que se quer percorrer no futuro. É na missão organizacional que se percebe qual o objetivo do seu aparecimento, mas também qual a cultura da empresa e os valores que são partilhados com todos os membros organizacionais (Schein, 1990). O valor mais importante para uma organização que tem uma liderança espiritual é o amor altruísta. *“O amor altruísta é definido como um sentido de totalidade, harmonia e bem-estar produzido através do cuidado, preocupação e apreciação por si mesmo e pelos outros”* (Fry, 2003, p. 712). O amor altruísta foca-se na preocupação e no cuidado com os outros e consigo próprio, deixando de parte as suas necessidades pessoais e eliminando sentimentos destrutivos como é o caso das inseguranças, da raiva e do medo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Ingram, 2000).

O terceiro e último conceito que define a liderança espiritual é a fé ou esperança. A fé/esperança tem influência na forma como as pessoas olham para a visão, isto é, uma pessoa que tem fé/esperança sabe onde está, para onde quer ir e como lá chegar. Além disso, tem uma capacidade diferente para enfrentar as adversidades e está disposto a fazê-lo para atingir os seus objetivos (MacArthur, 1998). A esperança é definida como *“um desejo com expectativa de totalidade”* (Fry, 2003, p. 713). Mas, enquanto a esperança é caracterizada por desejar ou ter a expectativa que algo aconteça, a fé é mais do que isso. A fé é definida como uma certeza de que algo, que por vezes ainda nem foi testado ou validado, é verídico. A fé tem uma forte estrutura baseada em comportamentos, atitudes e valores que permite ter a certeza de que algo irá acontecer, mesmo que não existam evidências que comprovem tal facto. Pode-

se definir fé como *“uma crença firme em alguma coisa para a qual ainda nem existem provas”* (Fry, 2003, p. 713). Resumindo, a fé/esperança de um indivíduo é o que o leva a acreditar no sucesso da missão e visão de uma organização, constituindo uma expectativa e uma fonte de motivação intrínseca para atingir os resultados organizacionais (MacArthur, 1998; Fry, 2003).

O sentido de chamamento, também denominado por sentido de significado, refere-se à capacidade que alguém tem em fazer a diferença na vida das outras pessoas. O serviço e ajuda ao outro gera um sentido de propósito e significado na vida das pessoas. A maioria dos trabalhadores procura, não só maximizar o seu potencial no local de trabalho, mas também encontram um propósito ou valor para o trabalho que realiza (Fry, Latham, Clinebell, & Krahnke, 2017).

O sentido de associação, também designado por sentido de filiação, manifesta-se através de um sentimento de pertença a um grupo ou comunidade. Os indivíduos que experimentam esta dimensão do bem-estar espiritual sentem que fazem parte da organização e que são apreciados e compreendidos pelos líderes e pelos pares. O sentido de associação resulta, principalmente, dos relacionamentos sociais entre os membros das equipas e está, muitas vezes, associado ao aumento da felicidade, da resiliência e do bem-estar dos indivíduos (Yang & Fry, 2018).

Existem relações complexas entre as dimensões da liderança espiritual e do bem-estar espiritual e, por isso, desconstruir o modelo de liderança espiritual proposto por Fry (2003) constitui um desafio. Note-se que a liderança espiritual é um processo que começa com a existência de fé/esperança numa visão organizacional que tem como objetivo servir as pessoas com base no amor altruísta. O amor altruísta cria, em contrapartida, a confiança essencial para a fé/esperança na organização. Por sua vez, a fé/esperança melhora a confiança e convicção na empresa e promove o melhor desempenho no trabalho de modo a atingir a visão (Yang & Fry, 2018). Além disso, a fé/esperança que um indivíduo tem na visão organizacional leva-o a *“fazer o que é necessário”* (Fry & Slocum, 2008, p. 90), desenvolvendo um sentido de chamamento que dá um significado e um propósito ao trabalho que os indivíduos realizam. O sentido de associação resulta de uma cultura organizacional que assenta no amor altruísta entre líderes e seguidores, onde ambos se sentem genuinamente preocupados uns com os outros e apreciados mutuamente (Fry & Slocum, 2008).

Anos depois, foi agregada outra componente ao construto, a vida interior (Fry, 2009; Fry, Matherly & Ouimet, 2010). A vida interior surge como base da liderança espiritual e, como tal, influencia de forma considerável as componentes da liderança espiritual (visão, amor altruísta, fé/esperança). O desenvolvimento da vida interior dos membros no meio organizacional permite uma evolução dos

mesmos, bem como dos seus valores e crenças mais importantes. Além disso, promove o aumento da autoconsciência e do conhecimento próprio que, por sua vez, leva ao desenvolvimento da identidade pessoal e ao aumento do comprometimento (Sweeney & Fry, 2012). O crescimento de práticas organizacionais que promovam a vida interior dos indivíduos leva-os a ter um melhor conhecimento sobre o próprio, a perceber qual a sua contribuição para a organização e de forma ela tem impacto nos resultados, além de melhorar a visão que o indivíduo tem para o seu futuro (Vaiil, 1998). Como mencionado por Yang e Fry *“a liderança espiritual é obtida através de uma vida interior ou prática espiritual que gera esperança/fé numa visão de servir os outros através de uma cultura baseada em valores altruístas para satisfazer as necessidades espirituais universais de chamamento e filiação”* (2018, p. 309). Entre as práticas para o desenvolvimento da vida interior podem-se enumerar o contacto com a natureza, a oração, a meditação, o yoga, o *mindfulness* e a reflexão e introspeção sobre o dia e as atividades realizadas (Fry & Nisiewicz, 2012; Sweeney & Fry, 2012).

As relações de causalidade que existem entre as várias dimensões estão na base do *“Modelo de Liderança Espiritual”* proposto por Fry nas suas investigações em 2003 e que tem sido melhorado com o passar dos anos. De forma a melhor ilustrar a operacionalização do construto liderança espiritual, um esquema baseado nas investigações de Fry e seus colegas é apresentado no final deste tópico (Figura 1).

Conclui-se que, a liderança espiritual pode ser o ponto de partida para entrar numa envolvente organizacional onde primam as organizações de aprendizagem. Estas organizações de aprendizagem funcionam como um espelho do que são as organizações do século XXI, onde o foco se encontra em construir uma sociedade global com o rápido crescimento e integração nas novas tecnologias (Daft, 2001). E permitem também que, todos os membros organizacionais vejam satisfeitas as suas necessidades extrínsecas e intrínsecas, isto é, em termos remuneratórios, mas também em termos espirituais através das três dimensões da liderança espiritual – visão, amor altruísta e fé/esperança (Daft & Lengel, 1998; Fry, 2003). O papel de um líder espiritual pode ser definido como *“alguém que vai à frente de outro quando esse precisa de alguém para seguir, atrás de alguém quando esse precisa de encorajamento, e ao lado de outro quando precisa de um amigo”* (Fry, 2003, p. 720).

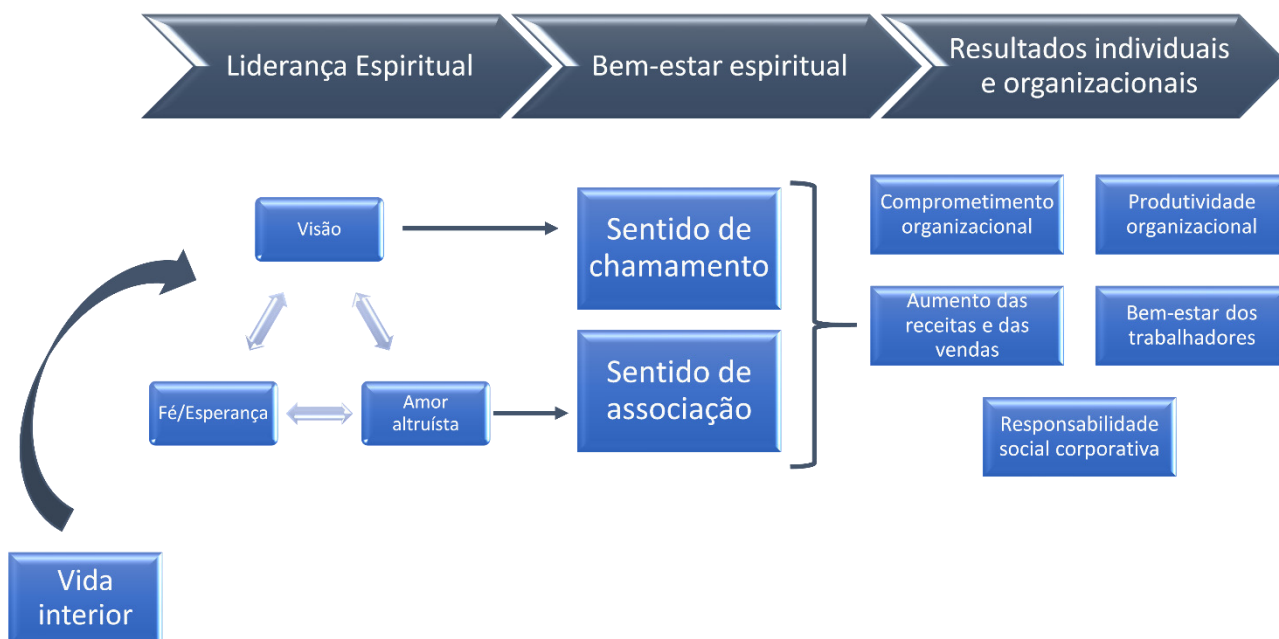


Figura 1: Modelo de Liderança Espiritual

Fonte: Adaptado de Slocum e Fry (2008) e Yang e Fry (2018)

### 2.3.3. Estudos Recentes sobre Liderança Espiritual

Apesar de o tema liderança espiritual ser novo na literatura, tem sido também considerado importante para alguns autores e alvo de mais estudos (Pawar, 2014). O artigo *“Leadership spiritual behaviors toward subordinates”* é um contributo empírico recente para a literatura. Este estudo tinha como objetivo examinar o efeito da espiritualidade da organização e do líder nos subordinados através dos comportamentos espirituais de liderança. Com este artigo foi possível verificar que existe uma relação direta e positiva tanto entre a espiritualidade do líder e os comportamentos espirituais de liderança exercidos nos colaboradores, como entre a espiritualidade da organização e os comportamentos de liderança espiritual também exercidos nos colaboradores, não sendo no segundo caso estatisticamente significativo (Pawar, 2014).

Outro estudo de grande contribuição para o tema e recentemente publicado foi o de E. Lean e D. Ganster (2017) que toca em pontos muito importantes como o facto de ainda não haver um consenso relativamente à definição de liderança espiritual e muito menos relativamente aos comportamentos que diferenciam os líderes espirituais de outros constructos sobre liderança. Este estudo fornece também uma nova e simplista definição de espiritualidade no local de trabalho criada pelos próprios autores.



Citando os mesmos, *“a espiritualidade no local de trabalho ocorre quando algum aspecto do ambiente de trabalho estimula a consciencialização e exploração, por parte um trabalhador, de uma força interna e intangível que orienta as suas ações e a relação das mesmas com os outros”* (Lean & Ganster, 2017, p. 299). Além disso, havia também uma preocupação em saber quais eram os comportamentos subjacentes ao líder espiritual e que o diferenciavam de outros tipos de liderança como a transacional, transformacional, autêntica e servidora. Foi possível coletar trinta e nove comportamentos essenciais de um líder espiritual, no entanto, a mesma não foi divulgada por ainda ser uma investigação que se encontra a dar os primeiros passos.

Uma contribuição um pouco diferente encontra-se presente no artigo intitulado *“Citizenship behavior: Exploring the conditional effects of self-determination and confucian mindset”*. Segundo este artigo, os comportamentos dos líderes ou a espiritualidade no local de trabalho têm uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional efetuados pelos trabalhadores. Isto acontece através da promoção do bem-estar espiritual dos colaboradores que gera uma harmonização da organização e pelo suporte e transmissão de valores altruístas por parte dos líderes (C. Y. Chen & Yang, 2012; Hunsaker, 2016). Conclui-se então que a autodeterminação tem um papel importante na relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e a liderança espiritual, mais se acrescenta dizendo que os colaboradores procuram também controlo e autonomia no seu trabalho para além de um trabalho com significado e que estes incrementam os comportamentos de cidadania (Hunsaker, 2017).

# Capítulo III - Felicidade

## 3.1. Origens da Felicidade

O interesse pela felicidade remota, pelo menos, a 350ac quando Aristóteles<sup>3</sup> enunciou que o principal propósito do ser humano era conseguir ter uma boa vida. Segundo este, uma boa vida é aquela que permite fazer bem e viver bem ao longo do tempo (Thomson, 1955). A grande questão é que, muitas vezes, aos indivíduos procuram a perfeição em tudo, nomeadamente, a carreira perfeita, a família perfeita ou o carro perfeito, mas, também frequentemente, sentem que falta sempre algo mais na sua vida. Porém, aquilo que os indivíduos sentem falta é de felicidade nas suas vidas (Gavin & Mason, 2004). Inicialmente, a felicidade começou por ser uma área de interesse, principalmente, para os filósofos, tais como Aristóteles (350ac), Bentham (1789), Kant (1790) e Mill (1848). Uma definição primordial do que é uma pessoa feliz, ainda que incompleta à luz do que hoje é o termo, foi dada por Wilson em 1967, e definia uma pessoa feliz como *“nova, saudável, bem-educada, bem paga, extrovertida, otimista, sem preocupações, religiosa, casada e com uma alta autoestima, trabalhador moral, com aspirações modestas, de qualquer sexo e com muita inteligência”* (Wilson, 1967, p. 294). Nos dias de hoje, a felicidade *“é a palavra moderna, geralmente traduzida do grego original (eudaimonia<sup>4</sup>), utilizada para descrever a boa vida”* (Gavin & Mason, 2004, p. 379).

Ao desenvolvimento da temática juntaram-se mais tarde especialistas de outras áreas deixando esta de ser uma temática apenas trabalhada por filósofos. Os primeiros trabalhos de psicólogos empenhados em abordar a temática remontam, pelo menos, a 1967 com Wilson a propor a definição para uma pessoa feliz, e quando tentou perceber quais eram as necessidades básicas e universais que influenciavam a felicidade. No ano de 1993, Veenhoven entendeu que existem alguns fatores que influenciam de forma considerável a felicidade dos indivíduos, como é o caso da liberdade, salário, educação e mais recentemente, a igualdade. Ainda no mesmo ano, Kasser e Ryan propuseram que existem determinados objetivos que influenciam mais a felicidade do que outros, no entanto, o sucesso ou fracasso em atingi-los não incrementa a felicidade. Mais recentemente, Diener e Lucas (2000) contribuíram com um artigo que discutia as quatro teorias que explicam a felicidade na sociedade e tentaram construir um modelo integrativo, ainda que algo incompleto. Park, Peterson e Seligman, em 2005, deram uma explicação

---

<sup>3</sup> A linha de pensamento de Aristóteles foi retirada do artigo:

The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics Translated traduzido por J. A. K. Thomson, Philosophy 30 (112): 69-70 (1955)

<sup>4</sup> Eudaimonia significa *“ser fiel ao eu interior”* (Peterson et al., 2005, p. 24).

sobre as três possíveis orientações para atingir a felicidade e Pollock, Noser e Holden (2015) continuaram as investigações, desta vez tentando perceber de que forma os traços de personalidade de cada pessoa influenciam a sua felicidade. Por fim, o contacto com as áreas da Gestão e da Economia, chegou pela mão de Kahneman e Snell (1990) e Kahneman e Thaler (1991) com trabalhos que iam em linha com a corrente do hedonismo (em que o indivíduo pretende atingir o máximo de prazer e o mínimo de dor possível) e que pretendiam analisar a utilidade como forma de prever expectativas de retorno de investimentos. Os trabalhos nesta área continuaram, nomeadamente através de autores como Clark & Oswald (1994), Oswald (1997), Oswald e Wu (2010) e Tella, Macculloch e Oswald (2003) que pretendiam analisar o impacto de determinadas variáveis como o salário, o crescimento económico, a idade ou o género na felicidade. A discussão, quer sobre a definição do que é a felicidade, quer sobre que tipo de medição deve ser feita para a analisar mantém-se, argumentando-se que transformações na sociedade apenas irão acontecer quando se privilegiarem análises quantitativas sobre a temática (Layard, 2010).

Tal como a espiritualidade nas organizações ou a liderança espiritual, a felicidade é também um tema que só recentemente começou a receber maior atenção por parte da literatura, e tem florescido nos anos mais recentes (Pollock, Noser, Holden, & Zeigler-Hill, 2016; Abdel-Khalek & Lester, 2018). O crescente número de trabalhos sobre a felicidade, que contribuíram para a sua multidisciplinaridade, parece estar relacionado com a preocupação com o desenvolvimento da sociedade e mais especificamente dos seus indivíduos (Diener & Lucas, 2000; Layard, 2010). Assim, a avaliação da felicidade tornou-se um dos principais indicadores para avaliar a qualidade de vida de uma população argumentando-se que uma sociedade é tanto melhor quanto maior o nível de felicidade individual e quantos mais indivíduos se considerem felizes (Diener & Lucas, 2000).

### **3.2. Felicidade: As correntes**

Frequentemente, as investigações sobre felicidade e sobre bem-estar subjetivo aparecem como sinónimos, isto acontece porque não existe um consenso quanto à semelhança ou diferença entre os conceitos. Uma vez que a discussão sobre estes conceitos será sempre algo filosófica, dada a complexidade e origem do tema na Filosofia, definir felicidade e bem-estar subjetivo não é algo intuitivo. No momento em que os psicólogos entraram neste campo e decidiram começar a estudá-la, apesar de alguns autores defenderem uma clara distinção dos termos, a maioria propôs uma definição de bem-estar subjetivo (Diener, Lucas, & Oishi, 2000) como sinónimo de felicidade e que é influenciada pelas características pessoais de cada indivíduo (Pollock et al., 2016).

Antes de qualquer outro desenvolvimento importa definir uma posição e determinar qual a diferença, se é que existe, entre felicidade e bem-estar subjetivo, uma vez que existem correntes que defendem a coincidência dos termos e outros que a rejeitam. Assim como perceber e caracterizar termos como felicidade, bem-estar, bem-estar subjetivo, utilidade e satisfação com a vida. Por um lado, existem aqueles que defendem que o bem-estar subjetivo é uma área mais abrangente e que é constituído por alguns indicadores como a felicidade, prazer, satisfação com a vida, entre outros (Abdel-Khalek & Lester, 2018). Segundo esta corrente, pode-se definir bem-estar subjetivo como *“as avaliações cognitivas e afetivas da pessoa sobre sua vida. Essas avaliações incluem reações emocionais a eventos, assim como julgamentos cognitivos de satisfação e realização”* (Abdel-Khalek & Lester, 2018, p. 332). E felicidade como *“o grau em que se avalia positivamente a vida como um todo”* (Abdel-Khalek & Lester, 2018, p. 332). Por outro lado, segundo a corrente contrária, a felicidade é frequentemente denominada por bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico ou bem-estar emocional (Wright & Cropanzano, 2004). Pode, então, definir-se felicidade como um julgamento global e subjetivo onde existem muitas emoções positivas e escassas emoções negativas. No entanto, as correntes convergem pelo menos num ponto, a raiz dos constructos (Wright & Cropanzano, 2004). Ambas as correntes assumem que os estudos sobre felicidade e bem-estar subjetivo têm como base estudos da psicologia positiva<sup>5</sup> (Abdel-Khalek & Lester, 2018).

Por motivos como a quantidade de investigações que suportam esta igualdade de conceitos, depois porque as definições são tão semelhantes que é muito difícil separar totalmente os construtos, e inclusive, porque parece haver uma sobreposição de definições, a corrente que será seguida nesta dissertação será aquela que admite felicidade e bem-estar subjetivo como iguais (Lucas, Diener, & Suh, 1996; Frey & Stutzer, 2002; Tella et al., 2003; Pollock et al., 2016). Posto isto, e como mencionado por Diener, Oishi e Lucas (2003), *“o bem-estar subjetivo diz respeito ao estudo do que as pessoas costumam chamar de felicidade”* (Diener et al., 2003, p. 404). E define-se felicidade como as *“avaliações cognitivas e afetivas de uma pessoa sobre sua vida”* (Diener et al., 2003, p. 63). A componente cognitiva está associada à forma como as pessoas pensam sobre a sua satisfação, quer com a vida (como um todo), quer com outros domínios (como com os seus relacionamentos ou com o trabalho). A componente afetiva está relacionada com os sentimentos, emoções e humores de um indivíduo. Nesta abordagem, são considerados três construtos que permitem avaliar a felicidade de um indivíduo – afeto positivo, satisfação com a vida e afeto negativo (Chamberlain, 1988; Diener, 2009). Quando a experiência é

---

<sup>5</sup> A psicologia positiva dedica-se ao “estudo dos sentimentos, emoções, instituições e comportamentos positivos que visam a felicidade humana” (Medeiros, et al., 2014, p. 150).

gratificante e gera prazer através de emoções como alegria e carinho então estamos perante um afeto positivo. Quando, pelo contrário, a experiência gera sentimentos como raiva, culpa ou vergonha, então estamos perante um afeto negativo (Diener et al., 2003). Se um indivíduo caracteriza a sua vida com elevados níveis de satisfação com a vida e tem muitas experiências que geram afeto positivo e poucas que geram afeto negativo, então esse indivíduo é denominado por muito feliz (ou com elevado bem-estar subjetivo). Se acontecer o contrário, e o afeto negativo for superior ao positivo, então o indivíduo é denominado por pouco feliz. Pode-se dizer de forma simples que a felicidade está relacionada com a forma como os indivíduos pensam e sentem a sua vida (Lucas et al., 1996) e que a avaliação efetuada pelas pessoas envolve sempre julgamentos subjetivos e eventuais reações afetivas, quer sejam positivas ou negativas (Pollock et al., 2016).

Com a multidisciplinaridade verificada na abordagem do tema, surgiram autores que nas suas contribuições utilizam termos diferentes, mas que por vezes têm definições aproximadas das de felicidade ou de bem-estar subjetivo. Um dos termos que frequentemente aparece como forma de medição da felicidade é a satisfação<sup>6</sup> (Oswald & Wu, 2010; Knight & Gunatilaka, 2012). Importa, por isso, definir o que se entende por satisfação. A satisfação encontra-se intimamente relacionada com estados cognitivos e afetivos e depende do padrão criado pelo próprio indivíduo para definir satisfação (Locke, 1976). A principal diferença entre satisfação e felicidade reside no facto da satisfação ser um processo que se pode alterar a qualquer momento. Isto significa que o que pode ser uma fonte de satisfação em determinado momento, pode deixar de o ser no momento seguinte, enquanto que a felicidade tende a ser mais ou menos constante ao longo do tempo. Mas, dentro do constructo satisfação, a satisfação no trabalho é, talvez, a dimensão que mais frequentemente aparece quando se fala em felicidade. A definição mais conhecida de satisfação no trabalho foi dada por Locke (1976) e assume-a como *“um estado emocional positivo e de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”* (Locke, 1976, p. 1297). A satisfação no trabalho é considerada um constructo multidimensional que gera uma resposta psicológica que se divide em ideias, sentimentos e intenções de agir. É através desta resposta psicológica que o indivíduo avalia a satisfação com o seu trabalho, de forma cognitiva ou emocional (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). De facto, e quando analisado em contexto organizacional, a satisfação tem muito bons resultados, note-se por exemplo, o aumento da produtividade, do comprometimento, da *performance* e da confiança nos líderes (Omar, Salessi, & Urteaga, 2017). Note-se que a satisfação e a felicidade não são conceitos completamente

---

<sup>6</sup> Por vezes referido apenas como satisfação ou como satisfação com a vida (Kahneman & Krueger, 2006; Oswald & Clark, 1996).

separados, muito pelo contrário. Tal como defendido nesta dissertação, a felicidade é composta por três dimensões, entre elas, a satisfação (Chamberlain, 1988; Diener, 2009).

Com o interesse que outras Ciências Sociais, nomeadamente a Economia (Easterlin, 1974; Kahneman, Wakker, & Sarin, 1997), demonstraram pelo estudo desta temática, surgiram na análise da felicidade dois conceitos, menos relevantes na abordagem que será levada a cabo nesta dissertação mas que ainda assim constituem grande parte das contribuições para a área da felicidade, trazidos da Economia e que têm definições muito mais técnicas e relacionadas com a teoria económica. Assim, a definição de felicidade usada pelos economistas surge da utilização do termo utilidade, termo este de caracterização mais indefinida, e consideram, predominantemente, felicidade e bem-estar subjetivo como conceitos semelhantes. O termo bem-estar baseava-se na utilização do termo utilidade como âncora, termo este que aparece associado a uma satisfação de necessidades materiais, fundamentalmente relacionado com o rendimento individual, e era essencialmente esta parte da “felicidade” que os economistas avaliavam inicialmente – uma espécie de bem-estar objetivo. No entanto, e como várias investigações já demonstraram, os indivíduos não são mais felizes apenas como resultado de aumentos no rendimento (Easterlin, 1974). Assim, mais tarde, outros economistas (economistas hoje conotados como economistas da felicidade) apresentaram um conceito de bem-estar que, para além de enquadrar a importância do rendimento, enquadrava também um conjunto de outros fatores que afetam de forma substancial o bem-estar individual – bem-estar subjetivo. A inclusão de outros fatores, tais como as variáveis sociodemográficas foram importantes na medida em que afetavam o equilíbrio da felicidade a longo prazo. Desta forma, eles procuraram enquadrar questões como a importância das características pessoais e demográficas para obrigar os indivíduos a pensarem sobre o que sentem e a analisarem de que forma essas variáveis sociodemográficas influenciavam o equilíbrio da sua felicidade (Diener et al., 2000; Frey & Stutzer, 2000, 2002).

Um dos indicadores mais utilizados para avaliar a felicidade é o desempenho económico. Isto acontece pelo crescente aumento dos economistas da felicidade que se interessam por entender de que forma a economia influencia a felicidade dos indivíduos (Tella et al., 2003).

Durante muitos anos, pôs-se o crescimento económico no cerne da questão enquanto outras variáveis só eram mencionadas quando, de alguma forma, influenciavam o crescimento económico. Mas é preciso visualizar a questão de outra forma. O desempenho económico deve ser visto como uma forma para atingir um fim, e este fim, apenas é atingido quando o crescimento económico serve para melhorar a felicidade das pessoas. Quer-se com isto dizer que a economia é importante na medida em que

consegue influenciar de forma positiva a felicidade do maior número de pessoas (Oswald, 1997). Mas note-se que um aumento constante da economia e dos salários não é sinónimo de aumento da felicidade em proporção e que, países mais ricos não são necessariamente mais felizes do que países mais pobres. Estas premissas foram enunciadas nos trabalhos de Easterlin (1974; 1995) que mencionavam a felicidade como um fenómeno relativo. Isto significa que a felicidade de um indivíduo depende da comparação da sua própria felicidade com a das pessoas mais próximas dele. Desta comparação resultam, essencialmente, dois resultados. Ou o indivíduo considera os seus ganhos superiores aos dos outros e, desta forma, sente-se mais feliz ou, por comparação, assume que os seus ganhos são inferiores e, nesse caso, começa a sentir-se infeliz (Oswald & Clark, 1996).

### **3.3. Teorias da Felicidade**

Um dos melhores indicadores para explicar a melhor ou pior qualidade de vida dos indivíduos de uma sociedade é o nível de felicidade experienciado pelas pessoas (Diener & Lucas, 2000). A felicidade é influenciada por imensos fatores, nomeadamente as características da sociedade onde vivem. Na literatura, é possível encontrar quatro teorias que explicam a felicidade do ponto de vista societal, isto é, permitem explicar o porquê de existirem sociedades mais felizes do que outras. Elas são – a teoria das necessidades, a teoria dos *standards* relativos, a teoria dos objetivos e a abordagem da cultura (Diener & Lucas, 2000).

A teoria das necessidades baseia-se no pressuposto que existem necessidades universais que influenciam todos os indivíduos. De acordo com esta teoria, é possível definir quais são estas necessidades universais pela forma como se expressam no indivíduo, isto é, se o torna feliz ou infeliz (Diener & Lucas, 2000). Se existir uma relação consistente com a felicidade então pode-se afirmar que é uma necessidade básica do indivíduo (Wilson, 1967). De forma semelhante, Veenhoven (1995) argumentou que é possível descobrir essas necessidades quando o resultado das mesmas é o desenvolvimento do indivíduo. Os investigadores da teoria das necessidades assumem que quanto mais recursos tiver uma sociedade, maior será a capacidade para satisfazer as necessidades universais dos seres humanos (Diener & Lucas, 2000). Esta teoria permitiu chegar a outros resultados igualmente interessantes. Existem alguns fatores que afetam, de forma exemplar, a felicidade de um indivíduo. Fala-se por exemplo do índice salarial, da igualdade, da educação ou da liberdade (Veenhoven, 1993). Além disso, verificou-se também que existem determinados objetivos que influenciam de forma positiva a felicidade de um indivíduo, fala-se dos objetivos intrínsecos ao indivíduo. Existem, no entanto, dois tipos de objetivos, os intrínsecos e os extrínsecos. Os intrínsecos são mais fortes do que os extrínsecos no que

toca a trazer felicidade ao indivíduo, desta forma, só as necessidades intrínsecas preenchem totalmente a pessoa e, só essas, afetam positivamente a felicidade do mesmo (Kasser & Ryan, 1993). A título exemplificativo, um objetivo intrínseco pode ser uma pessoa sentir-se bem com ela própria, e um objetivo extrínseco pode ser querer atingir determinado estatuto social. No entanto, esta teoria encerra algumas limitações, como é o caso de haver necessidades que não se mantêm constantes ao longo do tempo, bem como o facto de ser necessário perceber também quais são as diferenças entre uma necessidade universal e as necessidades básicas biológicas e indispensáveis à vida de um indivíduo, como é o caso de comer e dormir. Mas, o principal problema desta teoria prende-se com o facto de ser muito complicado conseguir criar uma “lista” de necessidades universais para todos os indivíduos, pois cada pessoa aplica diferentes quantidades de recursos para satisfazer uma necessidade e avalia essa satisfação da necessidade de forma diferente, conforme a sua realidade (Diener & Lucas, 2000).

A linha de pensamento mencionada anteriormente e que sugere que o indivíduo avalia a sua situação conforme a sua realidade, vai ao encontro da segunda teoria – a teoria dos *standards* relativos. Segundo esta teoria, todos os julgamentos efetuados pelas pessoas estão sujeitos a comparação (Parducci, 1995). O principal objetivo desta teoria é perceber quais são os padrões que os indivíduos utilizam para fazerem as comparações e de que forma elas são efetuadas (Diener & Lucas, 2000). Segundo Michalos (1985), as comparações que os indivíduos realizam podem ser com outras pessoas, com eventos passados ou com expectativas e aspirações para o futuro. Desta comparação podem resultar duas conclusões: ou o indivíduo percebe que está acima do padrão e fica feliz, ou percebe que está abaixo e fica pouco feliz. Independentemente da conclusão, é preciso entender que os padrões utilizados são distintos para cada indivíduo e, por isso, não existe um resultado constante e generalizado (Michalos, 1985). A teoria dos *standards* relativos tem por base uma variabilidade de avaliações e circunstâncias efetuadas pelos indivíduos e assume outros dois pressupostos. Primeiro, que o indivíduo se adapta às circunstâncias e, como tal, apenas se as circunstâncias sofrerem uma mudança positiva ou negativa é que o nível de felicidade altera (Diener & Lucas, 2000). O segundo pressuposto sugere que o indivíduo volta sempre ao seu estado inicial de felicidade consoante a sua personalidade (Headey & Wearing, 1992). Mas, tal como na teoria das necessidades existem algumas limitações, por exemplo, é preciso ter em atenção que apesar de existir uma relação consistente entre a comparação efetuada e a felicidade, não implica que o resultado seja sempre uma alteração na felicidade, pode não se verificar efeito algum. Além disso, por vezes verifica-se que os resultados não são aqueles que foram previstos, concluindo-se que a teoria não tem total capacidade de prever quando irá existir uma mudança na felicidade do indivíduo (Diener & Lucas, 2000).



A terceira teoria é a teoria dos objetivos e possui alguma relação com a teoria dos *standards* relativos, por se considerar uma alteração à teoria anteriormente mencionada. Os objetivos não podem ser considerados meras aspirações sobre o futuro porque eles constituem expectativas pessoais sobre o que se pretende manter ou alcançar. Os objetivos motivam os indivíduos para trabalhar em prol dos mesmos e geram determinados comportamentos que são referenciados como uma base de comparação (Diener & Lucas, 2000). Como os objetivos são intrínsecos ao indivíduo, é de esperar que este seja o padrão mais utilizado como comparação, para além de se verificar uma relação mais forte com a felicidade do que outros padrões já mencionados. Michalos (1985) veio demonstrar que os objetivos pessoais são bons preditores da felicidade e da satisfação dos indivíduos. Contudo, e mesmo sendo uma espécie de extensão da teoria anterior, continua a ter as suas limitações, como é o caso de existirem mais características relacionadas com os objetivos que afetam a felicidade para além da taxa de concretização desses mesmos objetivos. Um indivíduo que não consiga atingir os seus objetivos com sucesso encontra-se positivamente relacionado com o afeto negativo (Emmons, 1986). Outra limitação prende-se com o facto dos objetivos poderem ser diferentes consoante o estágio em que se encontra o indivíduo, o que faz com que existam objetivos mais pertinentes do que outros para cada fase da vida de uma pessoa (Cantor & Sanderson, 1999). Além disto, não se pode descurar o facto de nem sempre os resultados dos objetivos terem o resultado esperado (aumento da felicidade). Por vezes, existem objetivos que têm o resultado contrário devido, novamente, ao facto de não se adequarem aos estágio da vida onde se encontra o indivíduo e, desta forma, não irem ao encontro das motivações intrínsecas da pessoa (Kasser & Ryan, 1993).

A última teoria que será mencionada é a teoria da cultura. Segundo Diener e Lucas, *“as abordagens culturais para o comportamento humano são baseadas na ideia que muito do que nós somos, do que pensamos e sentimos e da forma como agimos é determinada pela cultura onde vivemos”* (Diener & Lucas, 2000, pp. 60–61). Esta abordagem assume que a felicidade é afetada por fatores culturais, bem como por fatores que diferem de cultura para cultura. Isto é, a felicidade dos indivíduos varia se a cultura onde o mesmo se encontra inserido valoriza ou não esse tipo de sentimentos. Neste caso, o princípio do hedonismo (em que o indivíduo pretende atingir o máximo de prazer e o mínimo de dor possível) não se verifica, pois os teóricos que defendem a abordagem cultural assumem que a quantidade de prazer e dor variam de cultura para cultura (Diener & Lucas, 2000). Desta forma, as abordagens culturais exercem influência no que sentem os indivíduos. Note-se que esta parece a teoria mais fácil de desconstruir, pois a sua capacidade para explicar todas as variáveis que influenciam a felicidade é diminuta.

De forma a tentar colmatar as limitações das teorias mencionadas, Diener e Lucas (2000) propuseram um modelo denominado por teoria da avaliação. O principal objetivo desta teoria é entender de que forma a informação que chega ao indivíduo é percebida e analisada. Segundo os autores, a informação que é transmitida ao indivíduo está sujeita à complexidade do cérebro e gera determinadas reações consoante a situação. Uma pessoa tem tendência para avaliar determinado evento de acordo com os seus objetivos, valores, regras e motivações que, por sua vez, são influenciados por histórias passadas, pela própria personalidade do indivíduo e pela cultura onde se encontra inserido. A teoria da avaliação permite perceber melhor os tipos de informação que são transmitidos e de que forma eles têm impacto na felicidade do indivíduo. Além disso, assume que existem determinados padrões que têm mais influência do que outros, nomeadamente os objetivos e as necessidades das pessoas são mais utilizados do que outros padrões. No entanto, estes padrões podem alterar conforme o evento a que o indivíduo está exposto (Diener & Lucas, 2000). Desta forma, este modelo possui algumas vantagens comparativamente às outras teorias, como é o caso de conseguir perceber quais são os padrões de comparação mais estudados, perceber a importância de cada *standard* e ter em conta que cada indivíduo tem as suas características e, por isso, não existem duas pessoas iguais e, como tal, a forma como reagem a determinadas informações também não é igual (Diener & Lucas, 2000). Outro benefício desta teoria é admitir uma adaptabilidade e funcionalidade das reações, quer sejam positivas ou negativas. Isto é, existe uma variável ativa no modelo que explica que a felicidade não é só afetada, mas também afeta os padrões utilizados, os objetivos e os comportamentos de uma pessoa (Diener & Lucas, 2000).

### **3.4. Orientações para a Felicidade**

Tal como mencionado anteriormente, a principal intenção do ser humano é conseguir ter uma boa vida e atingir a felicidade (Gavin & Mason, 2004). Alguns investigadores assumem que o principal objetivo da humanidade é a procura da felicidade (Cutler & Lama, 2000), e que este propósito é atingido através de ações que façam o bem e que permitam viver bem (Gavin & Mason, 2004). A medição da felicidade assume que cada indivíduo pode e deve avaliar a sua felicidade consoante as suas próprias crenças relativamente ao significado do que é uma boa vida. Além disso, e sendo a felicidade um conceito subjetivo, a mesma é avaliada tendo por base um termo de comparação com experiências do passado, com indivíduos do presente e com expectativas do futuro (Frey & Stutzer, 2002). Com base nisto, Peterson e seus coautores (2005) propuseram as denominadas "*orientações para a felicidade*" (Peterson, Park, & Seligman, 2005, p. 25). Segundo estes investigadores, existem três estratégias cognitivas que os indivíduos podem utilizar de modo a atingir a felicidade. Os autores começam por explicar duas

estratégias já existentes baseadas, uma no hedonismo e outra no eudemonismo, e acrescentam outra estratégia baseada no conceito de fluxo e de compromisso. Esse trabalho foi, mais tarde, seguido por autores como Pollock, Noser e Holden (2016). A primeira estratégia cognitiva é “*perseguir uma vida de prazer*” (Pollock et al., 2016, p. 715) e é baseada nas correntes do hedonismo que, de forma simples, argumentam que as pessoas procuram uma vida que lhes proporcione o máximo de sentimentos de prazer e o mínimo de dor possível<sup>7</sup>. Esta corrente é também aquela que do ponto de vista biológico do ser humano é a mais correta.

A segunda corrente estratégica é denominada por “*perseguir uma vida de significado*” (Pollock et al., 2016, p. 715), e tem como base o eudemonismo. Segundo a eudaimonia, uma pessoa deve “*ser fiel ao seu eu interior*” (Peterson et al., 2005, p. 26), ou seja, os indivíduos precisam de perceber quais são os seus valores e viver em função dos mesmos. Ao viver com base nos seus valores pessoais, tornam-se seres humanos melhores e com mais capacidades para ajudar também os outros. Indivíduos que se baseiam na eudaimonia são focados em desenvolver o seu potencial de forma a atingir realização pessoal e a perseguir os seus objetivos de vida (Waterman, Schwartz, & Conti, 2008). Contudo, a orientação para o significado leva os indivíduos a procurarem, não só realização pessoal, mas também atividades que lhes permitam fazer parte de algo maior, por exemplo, a família ou a sociedade (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Apesar de serem consideradas estratégias cognitivas divergentes (mas não exclusivas) ambas continuam a ser defendidas e utilizadas atualmente constituindo os pilares para obter satisfação com a vida (Peterson et al., 2005). Mas, a principal contribuição do estudo mencionado está relacionada com a terceira e última orientação para a felicidade, definida como “*perseguir o compromisso*” (Peterson et al., 2005, p. 27). Para explicar em que consiste o compromisso, é necessário compreender um conceito estudado inicialmente por Csikszentmihalyi em 1999, o fluxo (Csikszentmihalyi, 1999).

O fluxo é caracterizado como um estado psicológico onde as pessoas estão tão comprometidas com as atividades que todo o seu foco é direcionado à atividade que estão a realizar, não havendo espaço para pensar no próprio. Os indivíduos mencionam, inclusive, que o tempo passou depressa e que se encontram num estado de tranquilidade ou bem-estar (Peterson et al., 2005). Inicialmente acreditava-se que o fluxo permitia associar as particularidades do hedonismo e do eudemonismo (Waterman et al., 2008) contudo, esta teoria foi deitada por terra quando perceberam que a alegria demonstrada no fluxo

---

<sup>7</sup> A corrente do hedonismo teve algumas críticas como a inconsistência, isto porque os autores cristãos argumentavam que ia contra o princípio do evitamento dos pecados (Peterson et al., 2005). No entanto, a mesma continuou a ser sustentada por autores como Kahneman, Diener e Schwarz (1999) e ainda hoje faz parte dos princípios pelos quais as pessoas regem as suas vidas em busca da felicidade.

só acontece quando terminada a atividade, enquanto que a orientação para o prazer já tem associada um sentido de alegria mesmo antes de iniciar uma atividade. A orientação para o compromisso implica, deste modo, um compromisso com a atividade que as pessoas estão a realizar de forma a promover um estado de fluxo, onde é possível haver um controlo mais intencional por parte dos indivíduos (Peterson et al., 2005).

Note-se que um indivíduo pode ter uma orientação igualitária para as três estratégias cognitivas ao mesmo tempo. As estratégias são divergentes, mas não são incompatíveis e uma pessoa pode, simultaneamente, perseguir as três orientações para a felicidade. (Peterson et al., 2005). Quando isto acontece, então, pode dizer-se que o indivíduo tem uma vida plena. Quando o indivíduo escolhe orientar-se para uma ou duas das estratégias, então, encontra-se num estado de vida vazia (Anic & Tončić, 2013). Argumenta-se também que, quando um indivíduo se encontra num estado de vida plena, a orientação para o compromisso e significado geram resultados mais frutuosos do que a orientação para o prazer (Anic & Tončić, 2013).

### **3.5. Felicidade em Contexto Organizacional**

A felicidade é um construto holístico que extravasa para todas as áreas da vida de um indivíduo, como tal, as condutas utilizadas em contexto organizacional podem afetar de forma positiva ou negativa a felicidade dos trabalhadores. A felicidade de um indivíduo não depende apenas do seu trabalho, mas exerce alguma influência. Uma pessoa não se pode considerar feliz como um todo, quando numa das áreas da sua vida é infeliz (Gavin & Mason, 2004). De acordo com investigadores como Baker, Greenberg e Hemingway (2006), pode-se definir felicidade organizacional como um conjunto, não de emoções, mas de comportamentos que geram uma perspetiva estratégica. Desta forma, uma empresa feliz é aquela que fornece a qualquer trabalhador, de qualquer nível hierárquico, um trabalho em equipa com vista a atingir um objetivo comum a todos os indivíduos, pontos fortes, desafios para desenvolver produtos e serviços, bem como a capacidade de fazer a diferença na vida de outras pessoas. Ainda seguindo a linha de pensamento destes investigadores, numa organização feliz, é possível verificar um envolvimento tanto dos seguidores como dos líderes em realizar o seu trabalho, tornando-o num trabalho feliz (Baker, Greenberg, & Hemingway, 2006). Para Fisher (2010), a felicidade organizacional é muito mais do que satisfação organizacional, é composta por três componentes – envolvimento com o trabalho e com a organização, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo com o trabalho e com a organização.

Tendo em consideração a linha de pensamento levada a cabo pelos gregos, e seguida mais tarde por investigadores como Gavin e Mason (2004) existem três conceitos que agregados entre si, e em contexto organizacional, levaram ao surgimento da palavra felicidade: conhecimento, liberdade e virtude. O conhecimento, tal como o nome indica, significa que o indivíduo tem de ter informação sobre a empresa, sobre o negócio, sobre psicologia (para lidar com as pessoas) e sobre a envolvente da empresa. Mas, mais importante do que ter esse conhecimento e informação, tem de lhe ser possibilitado o raciocínio para a tomada de decisões inteligentes (Gavin & Mason, 2004). A divulgação de informação importante aos trabalhadores é um dos motivos para a melhoria da comunicação, formação e comprometimento. Além disso, se as empresas forem capazes de dar aos trabalhadores mais autonomia e liberdade, eles serão mais felizes pela capacidade que têm em decidir e controlar as suas vidas (Thomson, 1955). A liberdade, em contexto organizacional, está relacionada com a capacidade de tomada de decisão por parte dos trabalhadores, de forma livre e independente. Por último, a virtude está associada ao carácter moral e ético das pessoas nas decisões e escolhas que fazem todos os dias. O carácter moral está relacionado com a formação, visão e princípios que a organização transmite aos seus colaboradores e que permanecem em prática todos os dias. As decisões são tanto melhores quanto mais desenvolvido estiver o carácter moral e a responsabilidade do indivíduo (Gavin & Mason, 2004). Segundo os autores, estas três componentes (conhecimento, liberdade e virtude) são essenciais para diminuir os efeitos negativos do trabalho como o *stress* e para melhorar a autoestima e o respeito pelo próprio (Gavin & Mason, 2004). Já dizia Aristóteles que a prática das virtudes é o segredo para atingir a verdadeira felicidade (Thomson, 1955).

Uma das associações frequentemente realizada é a de que a felicidade tem uma relação positiva com os incrementos salariais, e isto de facto é verdade, mas apenas quando se fala numa escala pequena (Frey & Stutzer, 2000; Oswald & Clark, 1996). Inicialmente, aumentos salariais podem influenciar de forma positiva a felicidade dos indivíduos por se melhorar a possibilidade de atingir as condições desejadas pelas pessoas, mas quando chega a determinado ponto, a felicidade torna-se constante independentemente dos incrementos salariais que sejam efetuados, pois as necessidades que se podiam atingir com mais remuneração já foram satisfeitas (Frey & Stutzer, 2002). Num mundo cada vez mais globalizado, não é suficiente ter organizações que apenas se preocupem com o aumento da felicidade dos trabalhadores como estratégia para o aumento da produtividade (Oswald, 1997), mas como um resultado positivo desse aumento de felicidade. É preciso enfatizar aspetos como a felicidade e a saúde dos trabalhadores que conseqüentemente geram organizações mais felizes, mais eficientes, mais produtivas e com maiores perspectivas de sucesso a longo prazo (Baker et al., 2006). Além disso, verifica-

se uma melhoria nos serviços prestados aos consumidores e nos relacionamentos interpessoais com os outros membros organizacionais (Gavin & Mason, 2004). As organizacionais que promovem estes desenvolvimentos são as denominadas por “*boas sociedades*” (Gavin & Mason, 2004, p. 387), conhecidas por suportarem e nutrirem os trabalhadores de modo a que estes desenvolvam um trabalho com significado e que tenham qualidade de vida.

Pessoas mais produtivas, criativas, autoconfiantes, empreendedoras e com melhores relacionamentos com os *stakeholders* são alguns dos benefícios que se podem verificar se as organizações tiverem em atenção aspetos como o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores (Wright & Cropanzano, 2004; Grant, Christianson, & Price, 2007). Mas a verdade é que temas como estes continuam a ser postos de parte, ou a ser utilizados apenas de forma simplista como uma forma de melhorar a produtividade dos trabalhadores. Isto deve-se principalmente ao facto de os investigadores não concordarem quanto a uma medida de avaliação de conceitos tão subjetivos como a felicidade ou o bem-estar. Todavia, importa referir que estes temas já foram validados e que existem medidas de mensuração para o contexto atual (Gavin & Mason, 2004; Fisher, 2010).

### **3.6. Estudos Recentes sobre Felicidade**

Explorando com maior profundidade as razões que contribuíram para o dinamismo recente nos estudos da felicidade, a explicação parece residir, em certa parte, na relação que a temática tem com alguns resultados positivos na vida dos indivíduos. Entre eles estão melhores relacionamentos sociais entre os indivíduos, aumento da saúde mental e física e da longevidade, bem como da autoestima das pessoas (Diener & Seligman, 2002; Frey & Stutzer, 2002). Verificou-se ainda a importância significativa que os traços de personalidade têm na felicidade individual em detrimento de fatores demográficos como o sexo, idade ou salário (Diener, 2009; Pollock et al., 2016). A felicidade é influenciada então por atributos pessoais, mas também por variáveis demográficas. Um estudo interessante levado a cabo por Clark e Oswald em 1994, demonstrou que a felicidade e a saúde mental das pessoas dependiam da sua empregabilidade (Clark & Oswald, 1994). Isto é, parece que os indivíduos são mais felizes e, conseqüentemente, tem mais saúde mental quando têm um emprego, do que aqueles que se encontram desempregados. Verificou-se também que os desempregados têm níveis de *stress* mental superiores aos empregados em aproximadamente o dobro. Isto pode ser explicado pelo facto de a maior parte do desemprego analisado neste estudo ser involuntário. Foi possível também verificar que o desemprego é o indicador com mais influência no bem-estar dos indivíduos, sendo inclusive mais significativo do que o crescimento económico, as separações ou os divórcios (Oswald & Clark, 1996). O desemprego tem,

desta forma, uma relação negativa tanto com a felicidade dos indivíduos, como com elevados níveis de escolaridade. Isto pode ser explicado pelo facto de pessoas com elevada escolaridade, para além de terem um maior conhecimento da sociedade, terem também maiores expectativas de futuro, nomeadamente, aspirarem chegar mais longe e terem elevados salários, o que muitas vezes não acontece quando entram no mercado de trabalho (Oswald & Clark, 1996).

Mas existem outros indicadores demográficos interessantes quando analisados com a felicidade. Por exemplo, a felicidade será diferente consoante a idade dos indivíduos? Parece que sim. A felicidade pode ser ilustrada como uma curva em forma de “U”, onde a felicidade dos indivíduos vai diminuindo até chegar ao ponto mínimo correspondente à fase dos trinta anos, e depois volta a subir com o avançar da idade (Clark & Oswald, 1994). E quanto ao país ou continente onde o indivíduo vive? É interessante perceber como a felicidade é algo relativamente constante, independentemente da localização das pessoas (Tella et al., 2003). Por exemplo, comparando os Estados Unidos e alguns países da Europa, os resultados são muito semelhantes, como é o facto dos maiores preditores da infelicidade serem o desemprego e o divórcio, enquanto o casamento é um dos melhores indicadores de felicidade. Além disso, existe um conjunto de atributos pessoais que definem uma pessoa feliz e que são sensivelmente os mesmos, quer nos Estados Unidos, quer na Europa. Inclusive, a curva em forma de “U” existente para a relação entre a felicidade e a idade é a mesma nos dois continentes (Tella et al., 2003).

Um estudo interessante sobre este tema é o de Ura e Galay (2004) sobre o “*Gross National Happiness and Development*” (Índice Nacional de Felicidade) do Butão. O Butão foi o responsável pelo desenvolvimento desta escala e é dos únicos países do mundo que utiliza os índices de felicidade para verificar se existe ou não desenvolvimento global no país. E se se pensar bem sobre o assunto, faz sentido. Esta escala permite aferir os níveis de felicidade das pessoas, não em termos de pequenas demonstrações de alegria e felicidade, mas através da satisfação dos indivíduos com as condições oferecidas pelo país. Entre elas, sistemas de saúde, qualidade do ensino e educação e cultura. E a solução é simples, se os índices médios de felicidade são bons, então pode-se concluir que existe desenvolvimento global, caso contrário, então é preciso começar a pensar em fazer mudanças. Interessante também nesta escala é o facto de um dos pilares da felicidade residir no desenvolvimento espiritual dos indivíduos. Uma das dimensões avaliadas nesta escala é a espiritualidade, e isto acontece porque, além de ser um povo com valores assentes nas crenças budistas, acreditam que uma boa sociedade depende de um crescimento material e espiritual igualitário, de modo a que se reforcem

mutuamente. É curioso perceber como um país asiático se encontra duas décadas mais avançado do que o resto do mundo em matéria de felicidade (Ura & Galay, 2004).



# Capítulo IV - Liderança Espiritual e Felicidade

Para o propósito desta dissertação será tido em conta o que muitos académicos sugerem, isto é, que conceitos como espiritualidade e liderança espiritual se encontram relacionadas quando em contexto organizacional (Fry, 2003; Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Tal afirmação pode ser explicada porque uma liderança espiritual permite um contexto onde se desenvolve um crescimento individual, onde estão destacadas as cinco dimensões da espiritualidade – vida interior, trabalho com significado, sentido de comunidade e conexão, alegria no trabalho e alinhamento do indivíduo com os valores da organização (Weinberg & Locander, 2014).

Evidências empíricas que relacionem a liderança espiritual e a felicidade são escassas na literatura. A falta de literatura sobre a ligação dos conceitos tem, essencialmente, duas justificações. Primeiro, discutem-se temas contemporâneos e bastante controversos, onde ainda a própria definição dos conceitos é muitas vezes discutida. Tenha-se como exemplo o caso da liderança espiritual que ainda se debate com o facto de continuar a ser associada à religião em muitas investigações. Segundo, porque falamos de temas que pertencem a áreas diferentes. A felicidade é um construto mais holístico e que está ligada a vários estudos das ciências sociais, enquanto a liderança pertence mais ao campo da gestão e dos recursos humanos.

Fry fez referência, em vários dos seus trabalhos, à ligação existente entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual dos trabalhadores dizendo que este tipo de liderança implicava um conjunto de valores, comportamentos e atitudes específicos, que conduziam a um aumento da motivação intrínseca dos indivíduos e conseqüentemente a uma sensação de bem-estar espiritual (Fry, 2003, 2005). Segundo o autor, o grande objetivo da liderança espiritual é promover o desenvolvimento do bem-estar espiritual, tanto dos seus líderes como dos seguidores, através do sentido de filiação e chamamento definido como um sentimento de pertença a uma comunidade e uma crença de que o trabalho que está a ser realizado tem um significado que coincide com o próprio indivíduo (Fry & Matherly, 2006). Ainda noutro estudo, conclusões semelhantes são retiradas quando se verifica que a espiritualidade nas organizações, a psicologia positiva, o carácter ético e a liderança espiritual parecem melhorar os resultados associados ao bem-estar e saúde mental dos trabalhadores (Fry & Nisiewicz, 2012).

Relacionado mais com a espiritualidade e não tanto a liderança espiritual, existem também alguns estudos que demonstram a sua relação com a felicidade. Fahri Karakas, em 2010, demonstrou no seu trabalho a relação existente entre as duas variáveis anteriormente referidas através da análise da espiritualidade e *performance* segundo três perspectivas:

- *“Perspetiva dos recursos humanos: a espiritualidade melhora o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores;*
- *Perspetiva filosófica: a espiritualidade fornece aos trabalhadores um sentido de propósito e significado no trabalho;*
- *Perspetiva interpessoal: a espiritualidade fornece um sentido de interconexão e comunidade aos trabalhadores”* (Karakas, 2010).

Se nos focarmos na perspetiva dos recursos humanos, a qual foca o nível individual, está intimamente ligada à felicidade dos trabalhadores. Mas como é que isto acontece? A implementação de práticas espirituais aumenta a felicidade dos indivíduos pois, tal como já foi explicado anteriormente, a felicidade é influenciada negativamente por fatores de *stress*, e positivamente por variáveis tais como o comprometimento, a virtude dos empregados e a produtividade individual (Karakas, 2010).

Badrinarayan Pawar foi mais além no seu artigo intitulado *“Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Examination”*, publicado em 2016. Neste estudo, o autor considerava que o bem-estar dos trabalhadores é crucial para uma organização e, nesta sequência, propõe a existência de quatro tipos de bem-estar: emocional, psicológico, social e espiritual. Neste artigo o objetivo era perceber se existia uma relação entre os quatro tipos de bem-estar anteriormente designados, e um local de trabalho espiritual. Esta correlação, tal como prevista, foi comprovada, tendo sido encontradas evidências de que um local de trabalho espiritual gerava comportamentos mais positivos por parte dos trabalhadores, por exemplo, maior satisfação no trabalho. Este artigo veio reforçar estudos anteriormente realizados que assumem que o bem-estar de cada trabalhador melhora, não só em contexto organizacional, mas também na vida pessoal de cada um. Isto significa que a presença da espiritualidade nas organizações, ou de práticas espirituais, gera resultados quer a nível da felicidade em contexto organizacional, quer a nível de felicidade global com a vida (Milliman et al., 2003; Pawar, 2016).

Uma contribuição um pouco diferente encontra-se presente no artigo intitulado *“Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Exploring the conditional effects of self-determination and confucian mindset”* de Hunsaker. Segundo este artigo, os comportamentos dos líderes ou a

---

\* O bem-estar utilizado no artigo de Karakas (2010) é definido como bem-estar subjetivo, ou seja, como felicidade.

espiritualidade no local de trabalho têm uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional efetuados pelos trabalhadores. Isto acontece através da promoção do bem-estar espiritual dos colaboradores que gera uma harmonização da organização e pelo suporte e transmissão de valores altruístas por parte dos líderes (Hunsaker, 2016; Yang & Fry, 2018). Conclui-se, então, que a autodeterminação tem um papel importante na relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e a liderança espiritual. Mais se acrescenta, dizendo que os colaboradores procuram também controlo e autonomia no seu trabalho para além de um trabalho com significado e que estes incrementam os comportamentos de cidadania (Hunsaker, 2017).

Como já mencionado várias vezes, o papel exercido pelo líder tem uma grande influência nos seus seguidores e na sua felicidade. Os valores espirituais e a própria espiritualidade já não estão apenas associados à religião de cada indivíduo, mas às próprias organizações, sendo inclusive um veículo para a melhoria dos resultados organizacionais (Chen et al., 2013). Como tal, é preciso enfatizar e melhorar os valores espirituais presentes nos líderes, como é o caso dos seus comportamentos enquanto líderes, dos seus sentimentos e emoções, dos seus valores, crenças e ideologias, da capacidade de estimular intelectualmente os seguidores e da atenção individualizada prestada a cada trabalhador. Valores como estes aumentam a lealdade dos seguidores, promovem a sustentabilidade organizacional e melhoram a eficiência e as capacidades presentes nos trabalhadores. Consequentemente, verifica-se também um crescimento no bem-estar psicológico dos mesmos. Líderes que se guiam tendo por base estes valores espirituais tendem a lidar com as situações com confiança, amor, altruísmo, humildade e *empowerment* (Chen et al., 2013).

Uma das grandes conclusões que se pode retirar é que as organizações ainda têm falta de sensibilidade para questões relacionadas tanto com a espiritualidade como com a felicidade dos seus colaboradores. É preciso enfatizar o facto de as características do líder serem essenciais para a implementação de mais práticas que promovam tanto a espiritualidade como a felicidade nas organizações. Quando os trabalhadores sentem que realizam um trabalho que lhes promove um significado têm tendência a ser mais felizes e mais saudáveis (Gavin & Mason, 2004). Os trabalhadores que conseguem atingir níveis mais elevados de saúde e felicidade normalmente também são mais produtivos a longo prazo, bem como, melhoram as suas interações com outros indivíduos. Como mencionado por Gavin e Mason (2004), estas são as três características chave para conseguir ter boas sociedades.

# Capítulo V - Metodologia de Investigação

Neste capítulo pretende-se apresentar e justificar as opções metodológicas utilizadas, isto é, de que forma foi construído o estudo e que processos foram utilizados para elaborar o mesmo. Entre eles, o tipo de paradigma, os objetivos da investigação, o contexto organizacional, o tipo de pesquisa, as variáveis, as hipóteses, a população e amostra, os métodos de recolha dos dados e os procedimentos para análise dos mesmos.

No âmbito desta proposta de dissertação, será utilizado um paradigma positivista. O paradigma positivista baseia-se na procura de factos ou causas que geram determinados fenómenos sociais. Prima-se pela objetividade, sentido lógico e rigor para investigar as causas dos problemas. Isto significa que o objeto de estudo é externo ao investigador e que este tomará uma posição independente, não entrando em definições subjetivas da realidade. Todos os fenómenos descritos são de natureza empírica e, portanto, haverá uma análise objetiva dessa realidade, no entanto, a investigação dessa realidade não gera qualquer efeito sobre a mesma. Da mesma forma, o investigador não se irá envolver nas investigações, sendo imparcial face às conclusões que o estudo terá. O paradigma positivista tem algumas características que o definem, nomeadamente, a utilização de amostras com grande dimensão, a confiabilidade do estudo ser alta, apesar da validade ser baixa, os dados terem grande precisão, a utilização maioritariamente de dados quantitativos com o objetivo de testar hipóteses e a generalização com base nos resultados obtidos da população (Carmo & Ferreira, 1998).

## 5.1. Objetivos da Investigação

A questão de partida que levou ao desenrolar desta dissertação foi *“Será que a liderança espiritual influencia a felicidade dos trabalhadores?”* e resultou em cinco objetivos principais de estudo. Primeiro, avaliar o grau em que a liderança é espiritual reportando-se à chefia. Segundo, avaliar o grau percebido de felicidade dos respondentes. Terceiro, avaliar o padrão de correlação entre os construtos. Quarto, analisar a capacidade preditiva da liderança espiritual percebida sobre a felicidade dos indivíduos. E, por último, verificar se o bem-estar espiritual tem capacidade de mediação na relação entre a liderança espiritual e a felicidade. Isto significa que, em termos de pesquisa, será uma pesquisa analítica, básica, dedutiva e quantitativa (Carmo & Ferreira, 1998). Ou seja, este estudo académico visa contribuir para o conhecimento da comunidade científica, de modo a obter um estudo com uma base empírica (Carvalho, 2002).

## 5.2. Hipóteses do Estudo

Antes de proceder à explicação das hipóteses do estudo, importa definir primeiro as variáveis. A “liderança espiritual” corresponde à variável independente deste estudo, a “felicidade do indivíduo” corresponde à variável dependente e o “bem-estar espiritual” é variável mediadora desta investigação.

Foi tida como variável independente a liderança espiritual por demonstrar uma preocupação não só com as necessidades dos líderes e da organização, mas também com as dos colaboradores, além de se acreditar que esta será a liderança que irá permitir que as organizações do século XIX se mantenham e prosperem no futuro (Fry, 2003). Felicidade foi definida como variável dependente por ser uma dimensão que influencia de forma significativa a vida pessoal e profissional dos indivíduos. De entre os impactos que pode ter destaca-se a melhoria da condição de saúde das pessoas, o aumento da produtividade e a diminuição dos níveis de *stress* experienciados (Gavin & Mason, 2004). O bem-estar espiritual foi definido como variável mediadora por constituir a base da liderança espiritual e da espiritualidade no local de trabalho e por influenciar de forma positiva a condição de saúde e o bem-estar psicológico dos indivíduos (Fry, Latham, Clinebell, & Krahnke, 2017).

Com respeito às hipóteses, estas são capazes de relacionar variáveis e gerar um resultado para um determinado problema, sendo a sua principal função prever ou explicar determinada solução por comparação com a realidade (Quivy & Campenhout, 2005). Para o propósito desta dissertação, foi possível construir quatro hipóteses (H1, H2, H3 e H4) que, depois de testadas e da realização de uma análise bem fundamentada e cuidada, podem ser consideradas verdadeiras ou falsas (Carvalho, 2002). Abaixo seguem-se a formulação e justificação das hipóteses formuladas no contexto da presente dissertação.

Apesar das evidências empíricas serem escassas quanto à relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade parece existir um relacionamento positivo entre ambas. A literatura demonstra que existe uma correlação entre um local de trabalho espiritual e quatro tipos de bem-estar – emocional, psicológico, social e espiritual (Pawar, 2016). Mais se acrescenta dizendo que esta promoção dos quatro tipos de bem-estar melhoram os índices de felicidade em contexto organizacional, mas também noutros contextos da vida dos indivíduos. Além disso, verificou-se a existência de uma relação positiva da felicidade organizacional e global com a espiritualidade nas organizações, com as práticas espirituais e com a liderança espiritual (Milliman et al., 2003; Pawar, 2016).

Noutro estudo, conclusões semelhantes são retiradas quando se comprova que a espiritualidade nas organizações melhora, não só o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, como a sua qualidade de vida em geral (Karakas, 2010). Tendo em conta as evidências empíricas encontradas na literatura é formulada a seguinte hipótese:

**Hipótese 1** - Existe uma relação positiva entre uma liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos.

A liderança espiritual é um processo que começa com a existência de fé/esperança numa visão organizacional que tem como objetivo servir as pessoas com base no amor altruísta. O amor altruísta cria, em contrapartida, a confiança essencial para a fé/esperança na organização. Por sua vez, a fé/esperança melhora a confiança e convicção na empresa e promove o melhor desempenho no trabalho de modo a atingir a visão. Como se pode verificar, a liderança espiritual é um construto difícil de desconstruir devido à complexidade existente nas correlações entre as três dimensões (Yang & Fry, 2018). Por esse motivo, os investigadores optaram por construir um fator que analisasse as três dimensões em conjunto, em vez de analisá-las de forma independente. A análise deste fator permitiu comprovar, em vários estudos, a existência de correlações entre as três dimensões da liderança espiritual. Foi possível concluir que o fator comum tem capacidade preditiva sobre os resultados individuais e organizacionais (Chen, Chen, & Li, 2013; Chen & Yang, 2012).

As investigações demonstram que o desenvolvimento da espiritualidade das organizações promove a paz, alegria, serenidade e satisfação com o trabalho (Eisler & Montuori, 2003). Tais resultados levam a crer que a liderança espiritual é capaz de prever a felicidade dos indivíduos, isto porque define-se felicidade como as avaliações afetivas e cognitivas que um indivíduo efetua sobre a sua vida. As avaliações afetivas estão relacionadas com os sentimentos, emoções e humores de um indivíduo, sendo que a alegria é uma das emoções que resulta da avaliação afetiva. Enquanto as avaliações cognitivas estão relacionadas com a satisfação que o indivíduo manifesta, quer com o seu trabalho, quer com a sua vida em geral (Diener et al., 2003). Face ao exposto, a hipótese seguinte foi elaborada no sentido de verificar a influência da liderança espiritual num resultado individual específico, a felicidade dos indivíduos:

**Hipótese 2** - A liderança espiritual percebida tem poder preditivo sobre a felicidade dos indivíduos.

Estudos indicam que a liderança espiritual é capaz de predizer os resultados individuais e organizacionais, mas também o bem-estar espiritual dos indivíduos. Tal acontece porque os líderes espirituais conseguem moldar o amor altruísta dos seus seguidores de modo a que todos acreditem na

visão da organização. Quando os seguidores acreditam numa visão comum, aumenta a fé/esperança destes na organização e, conseqüentemente, “fazem o que é preciso” para melhorar o seu desempenho (Fry et al., 2017).

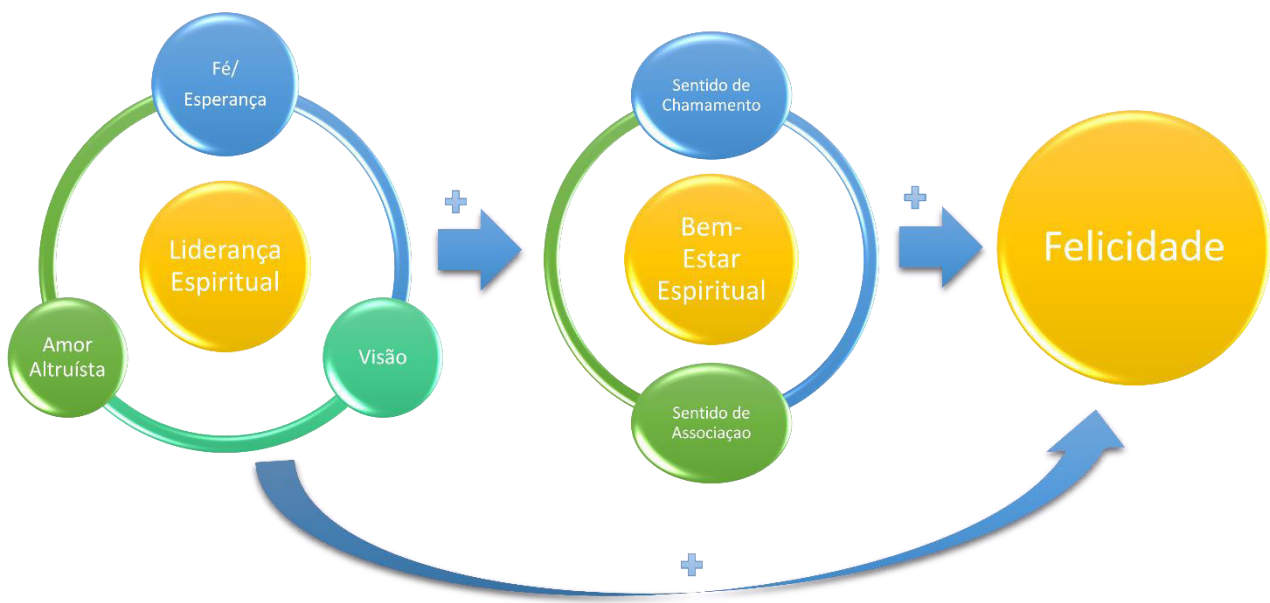
A fé/esperança existente na visão da organização faz com que os indivíduos manifestem um sentido de chamamento, isto é, desenvolvem um sentido de propósito e sentem que as suas vidas fazem a diferença e têm significado. O amor altruísta que os líderes dão aos seguidores significa que existem sentimentos de preocupação e cuidado com eles o que leva ao desenvolvimento do sentido de associação. O sentido de associação ou filiação é definido como um sentimento de pertença a um grupo ou comunidade onde os trabalhadores sentem que são apreciados e compreendidos pelos pares e pelos líderes (Yang & Fry, 2018). A relação existente entre as três dimensões da liderança espiritual e as duas dimensões do bem-estar espiritual gerou a hipótese seguinte:

**Hipótese 3** – A liderança espiritual tem capacidade preditiva sobre o bem-estar espiritual

As evidências empíricas demonstram que a relação positiva entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual é capaz de produzir resultados individuais e organizacionais positivos. Isto acontece porque a influência da liderança espiritual no sentido de chamamento e de associação leva ao cumprimento das necessidades espirituais dos indivíduos. A satisfação destas necessidades faz com que os membros organizacionais se sintam mais leais, comprometidos e ligados à organização (Yang & Fry, 2018).

Há ainda quem mencione que o principal objetivo da liderança espiritual é melhorar o bem-estar espiritual, não só dos líderes, mas também dos seguidores. A promoção deste bem-estar espiritual parece estar associada a uma melhor saúde mental e felicidade dos trabalhadores e dos líderes (Sweeney & Fry, 2012). Em investigações mais recentes é possível verificar que o bem-estar espiritual exerce um papel mediador na relação entre a liderança espiritual e os resultados organizacionais e individuais que daí advêm (Fry et al., 2017; Yang & Fry, 2018).

**Hipótese 4** – O bem-estar espiritual medeia a relação entre a liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos



*Figura 2: Modelo Analítico*

*Elaboração Própria*

### **5.3. Contexto do Estudo**

A presente dissertação contou com o apoio e colaboração da empresa Farmodiética, o contexto de realização do trabalho de campo, especificamente do inquérito por questionário. Esta empresa iniciou a sua atividade em 1986 com o principal objetivo de melhorar as condições de saúde e vida da população. Em termos de atividade, opera essencialmente no setor da distribuição de alimentação saudável, suplementos alimentares, dispositivos médicos e medicamentos. Os principais canais de distribuição destes produtos e serviços são clínicas, farmácias, dietéticas e exportação para outros distribuidores. Além disso, ocupa-se também da prestação de serviços relacionados com a nutrição clínica e com especialização no emagrecimento. A nutrição clínica e especialização no emagrecimento é realizada por profissionais credenciados (nutricionistas) que constituíram o público alvo desta investigação.

Um dos principais desafios enfrentado logo no início nesta investigação foi a obtenção do consentimento de uma empresa para a realização desta investigação, principalmente pelo desconhecimento sobre o tema (liderança espiritual) ou pela associação, quase intuitiva, a algo de carácter religioso. Adicionalmente, falar em avaliação da felicidade dos colaboradores parece ser um tema com o qual algumas organizações não estão preparadas para lidar (foram cerca de vinte os contactos com empresas que rejeitaram o estudo).



O contacto com a Farmodiética ocorreu depois de já terem sido enviados alguns *emails* a várias empresas na tentativa de conseguir a colaboração de alguma delas. No entanto, entrar em contacto com as empresas por *email* não estava a surtir o efeito desejado e então, foi por intermediário de outra pessoa (trabalhador da Farmodiética) que seguiu o pedido de colaboração para a Direção. Após o envio de alguns *emails* a explicar o que se pretendia com a investigação e o género de questões que iriam ser colocadas, os Recursos Humanos e a Direção da Farmodiética aceitaram colaborar com o estudo. O contacto com a empresa foi mantido com a Coordenadora Nacional de Nutrição e ficou acordado que no final enviaria os resultados e conclusões do estudo.

#### **5.4. População e Amostra do Estudo**

Apesar de existirem mais profissionais na empresa, o estudo foi efetuado só com os profissionais de nutrição visto que seria inviável para a empresa efetuar o estudo com todos os seus colaboradores. Além disso, o facto de serem nutricionistas significa que se encontram no ativo e que reportam a alguém, ou seja, estão sob a alçada de uma chefia ou direção que podem avaliar. Neste caso específico, os nutricionistas encontram-se agrupados por localização geográfica e cada localização é gerida por um/a coordenador/a.

Outra informação importante sobre os nutricionistas está relacionada com o contrato de trabalho. Existem alguns trabalhadores efetivos e outros com contrato a termo, no entanto, a grande maioria dos nutricionistas encontra-se a trabalhar a recibos verdes. Note-se que poderia ter sido feita uma pergunta relativamente ao contrato de trabalho, mas seria fácil de perceber quem respondeu pelo tipo de contrato que escolhiam. Por esse motivo, a pergunta não constou no questionário. O objetivo dos inquéritos por questionário era avaliar a liderança espiritual percebida pelos nutricionistas, relativamente à equipa de coordenação nacional.

Relativamente à população de um estudo, esta pode ser definida como um conjunto de constituintes que têm atributos comuns consoante determinado critério. O número de constituintes de uma população é representado por  $N$  e é denominado por dimensão da população. Consoante as características de uma determinada população é possível perceber o tipo de pessoas que serão estudadas. De maneira distinta, a amostra refere-se apenas a um subconjunto da população que se tenciona investigar (Bell, 2004).

Em termos de população, pôde-se contar um total de duzentos nutricionistas ( $N=200$ ). Após entregues os questionários, foi possível registar a participação de cento e cinquenta e um nutricionistas, que constituem a amostra da investigação ( $n=151$ ).

## **5.5. Método de Recolha de Dados**

Para Bell, “os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” (2004, p.19-20). A metodologia quantitativa é caracterizada por partir de quadros conceptuais bem estruturados e, posteriormente, proceder-se à formulação das hipóteses com base no que se pretende estudar. Desta forma, os dados quantitativos permitem que os resultados sejam mais rigorosos e específicos (Bell, 2004).

### **5.5.1. Procedimentos na Recolha de Dados**

A técnica de investigação utilizada nesta dissertação consiste num único instrumento de investigação, ou seja, num inquérito por questionário aos nutricionistas da empresa Farmodiética, de modo a aferir o grau de liderança espiritual da equipa de coordenação percebida pelos trabalhadores, bem como o grau de felicidade dos mesmos (Carmo & Ferreira, 1998). Entende-se por questionário um método de investigação constituído por um agregado de questões, postas por escrito. O questionário utilizado no âmbito deste estudo foi enviado por *email* à Coordenadora Nacional da Divisão de Nutrição, sendo posteriormente distribuído por ela às outras coordenadoras do país. A partir daí, foi enviado a todos os nutricionistas de modo a ser preenchido *online*.

Ficou acordado com a Coordenadora Nacional da Divisão de Nutrição que o questionário seria enviado para ela assim que estivesse completo e estipulou-se que, no mais tardar, o inquérito seguiria na segunda semana de dezembro. Cumprindo o prazo estabelecido, o questionário foi enviado no dia dez de dezembro. No dia dezassete de dezembro cento e sete pessoas tinha respondido ao inquérito, no entanto, para efetuar as análises propostas eram necessárias mais respostas. No mesmo dia, houve um novo contacto com a Coordenadora Nacional a fim de tentar obter mais respostas por parte dos trabalhadores com o objetivo de atingir as cento e cinquenta (número já consideravelmente bom para realizar algumas análises). Houve concordância e apoio por parte da Coordenadora Nacional o que fez com que o número de respostas chegasse às pedidas cento e cinquenta até ao dia vinte e seis de dezembro. Posto isto, houve um novo contacto de forma a agradecer a disponibilidade e apoio demonstrados por parte da empresa e ficou combinado que seriam enviados os resultados assim que estivessem prontos. O inquérito foi mantido aberto até ao dia trinta e um de dezembro e depois foi encerrado a novas respostas. Durante esse período, ainda foi possível obter mais uma resposta, levando ao valor da amostra de cento e cinquenta e um participantes.

O facto de ser um inquérito e de ter sido enviado por *email* para obter as respostas de forma *online* teve algumas vantagens. Nomeadamente, a garantia de anonimato das pessoas aquando do preenchimento permite que os inquiridos respondam sem medo e de forma mais honesta e precisa, impossibilidade de exposição dos inquiridos e capacidade de chegar a um maior número de pessoas e quase ao mesmo tempo, o que não iria acontecer se fossem entregues em papel pela distribuição dos trabalhadores ao longo do território nacional. Pode-se acrescentar também às vantagens a rápida recolha dos dados (apenas duas semanas) (Almeida & Pinto, 1995).

Em janeiro, e já na posse dos questionários, entendeu-se que seria interesse obter alguns comentários dos colaboradores que tinham respondido ao inquérito, para perceber qual tinha sido a percepção dos mesmos sobre o formulário preenchido. Desta forma, no dia dezoito de janeiro a Coordenadora Nacional foi contactada para perceber se seria possível obter alguns comentários adicionais dos respondentes sobre a temática do estudo. A resposta foi afirmativa pelo que o questionário online foi reaberto para que os respondentes pudessem revê-lo e fazer o seu comentário. No dia quinze de fevereiro os comentários dos inquiridos chegaram via *email* e foram incluídos da análise e discussão de resultados de forma a complementar os resultados obtidos.

### **5.5.2. Instrumento de Recolha de Dados**

Na totalidade, o inquérito entregue aos nutricionistas da empresa Farmodiética era constituído por vinte e seis perguntas sobre liderança espiritual, vinte e sete sobre felicidade e nove para caracterização sociodemográfica da amostra. Em termos de dados sociodemográficos, foi perguntada a faixa etária dos participantes, género, estado civil, número de filhos e habilitações académicas. Foram também pedidas informações sobre a antiguidade na empresa, condições de saúde, existência de alguma doença crónica e o rendimento mensal líquido do agregado familiar. Com exceção da pergunta relativa à existência de alguma doença crónica, que foi avaliada numa escala nominal, todas as outras questões sociodemográficas foram aferidas em escalas ordinais. As perguntas apareciam de forma aleatória para cada inquirido, sendo que, as últimas a ser respondidas eram as de caracterização sociodemográfica.

A escala para avaliar a liderança espiritual que foi utilizada para esta dissertação foi a escala multidimensional<sup>9</sup> proposta por Fry e Matherly (2006) intitulada por *“Spiritual Leadership Theory - Survey Questions”*. Esta escala foi construída tendo por base o questionário elaborado por Fry em 2003, com a diferença que o questionário deixou de ser para fazer uma autoavaliação à liderança do inquirido, e

---

<sup>9</sup> Entendem-se por escalas multidimensionais, escalas constituídas por subcategorias dentro da escala que se pretende avaliar.

passou a ser com o objetivo de avaliar a liderança da chefia do inquirido. Este questionário é constituído por trinta e cinco questões divididas em sete categorias, no entanto, para o propósito desta investigação, apenas foram utilizadas as vinte e seis primeiras questões que se dividem por cinco categorias – visão, esperança/fé, amor altruísta, significado/chamamento e filiação. Apenas foram utilizadas cinco categorias das sete do questionário original devido à pertinência das mesmas. Isto é, as duas categorias que não foram utilizadas são as intituladas por comprometimento organizacional e produtividade, construtos que não constituem objeto de análise da presente pesquisa. Definitivamente, seria interessante avaliar essas dimensões, mas o objetivo principal desta investigação não era analisar resultados organizacionais, estando o foco na felicidade dos indivíduos. Além de que utilizar mais duas categorias tornaria o questionário mais extenso e os participantes iriam demorar mais tempo a responder, bem como tornaria as análises estatísticas mais complexas. As questões são de resposta fechada e em escala de *Likert* de cinco pontos (1 – discordo completamente, 2 – discordo, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo completamente).

Existem alguns motivos para a escolha desta escala, entre eles, o facto de ter sido mencionada pela primeira vez em 2003 mas continuar a ser utilizada em investigações atuais (Yang & Fry, 2018). Depois, por já ter sido testada várias vezes e inclusive em organizações diferentes, por exemplo, organizações sem fins lucrativos, militares, polícia, governos, universidades e escolas secundárias (Fry, 2003, 2005, 2009; Fry & Slocum, 2008). Também, porque este modelo parece influenciar de forma positiva alguns resultados organizacionais, como é o caso da produtividade, comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação dos trabalhadores, aumento das receitas e vendas e da responsabilidade social corporativa (Fry, Matherly, & Ouimet, 2010; Fry & Slocum, 2008; Fry et al., 2011; Yang & Fry, 2018). Além disso, verificou-se a existência de consistência interna elevada no inquirido, analisada através dos valores do coeficiente alfa que se encontrava entre 0,83 e 0,94. Como se pode verificar nesta dissertação assume-se que conceitos como liderança espiritual ou espiritualidade e religião são distintos. No entanto, um dos grandes problemas que se levanta quando se fala em liderança espiritual ou espiritualidade é a maioria dos investigadores partirem logo do pressuposto que religião e espiritualidade são sinónimos. Outra vantagem que este modelo possui é o facto de poder ser utilizado quer por aqueles que assumem ambos os conceitos como sinónimos, quer por aqueles que os definem como diferentes (Fry, 2003).

No que toca à escala para avaliar a felicidade, a escolhida foi a “*Escala de Felicidad*” proposta nas investigações de Reynaldo Alarcón (2006). Esta escala é unidimensional<sup>10</sup> e constituída por vinte e sete

---

<sup>10</sup> Compreende-se por escala unidimensional aquela em que todas as perguntas da escala têm como objetivo avaliar o mesmo conceito, não existindo divisões dentro da mesma.

itens todos com o objetivo de analisar a felicidade dos inquiridos. As questões também são de resposta fechada e numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 – discordo completamente, 2 – discordo, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo completamente). Os itens 2, 7, 15, 18, 19, 20, 21, 23, 24 e 27 encontram-se codificados de forma inversa no questionário.

Relativamente aos motivos para a escolha desta escala, o principal foi o facto de ter sido testada num contexto cultural semelhante ao de Portugal, neste caso em Espanha, o que leva a crer que os resultados atingidos com este estudo sejam mais fáceis de replicar em Portugal. Além disso, verificaram-se valores altos de consistência interna neste questionário, mais especificamente entre 0,83 e 0,90 nos valores do  $\alpha$  de Cronbach. Noutro estudo realizado no Brasil, o objetivo era proceder à validação desta mesma escala no contexto brasileiro de modo a verificar a consistência interna da mesma. Chegou-se à conclusão que esta escala podia ser recomendada para investigações futuras devido aos valores registados no  $\alpha$  de Cronbach (entre 0,65 e 0,90), este foi outro motivo que levou à escolha desta escala. Note-se que o objetivo deste instrumento de medida não é avaliar a felicidade em contexto laboral, mas em termos de visão global da felicidade de um indivíduo.

### **5.5.3. Pré-teste**

Antes de o questionário partir para os participantes do estudo foi realizado um pré-teste. O mesmo inquérito foi enviado para três pessoas que nada tinham a ver com a empresa que seria alvo do estudo. O objetivo deste pré-teste era perceber se o questionário estava perceptível em termos de linguagem e interpretação, verificar a ortografia, perceber se estava muito extenso e quanto tempo levaria a ser preenchido.

Chegou-se à conclusão que, no geral, o inquérito estava perceptível em termos de interpretação e linguagem das perguntas. As perguntas sobre a liderança espiritual foram consideradas as que podiam gerar mais confusão pela utilização de termos como “visão da organização” e as questões sobre a felicidade foram consideradas muito diretas e objetivas, no entanto, fora do comum comparando com outros questionários. Havia duas perguntas com termos em inglês que foram alteradas para expressões em português que significassem o mesmo. Em termos de correção ortográfica, também foram efetuadas algumas alterações.

## **5.6. Método de Análise de Dados**

O inquérito por questionário foi efetuado no *Google Forms* e disponibilizado *online* para chegar ao maior número de participantes possível e de modo a obter as respostas com a maior brevidade. Depois

de recolher todos os dados, e sendo eles dados quantitativos, os mesmos foram transferidos do *Google Forms* para uma folha de cálculo do *Microsoft Office Excel Professional Plus 2016* e, posteriormente, exportados para o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para o *Windows* na versão 25.0. Por fim, para realizar os testes de mediação foi utilizada a extensão do SPSS, isto é, o *Process* versão 3.3 para o *Windows*.

Foram empregues estatísticas descritivas de modo a fazer uma caracterização da amostra e perceber possíveis relações entre variáveis. Foi realizada a análise exploratória de dados, de modo a perceber se as variáveis tinham os pressupostos necessários para efetuar testes estatísticos e estatísticas inferenciais onde foi fixado um intervalo de confiança de 95%, o que significa que se aceita a hipótese nula ( $H_0$ ) quando o coeficiente de significância (*p value*) é menor ou igual a 0,05 ( $p \leq 0,05$ ).

# Capítulo VI – Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo pretende-se proceder à análise e discussão dos resultados obtidos com o inquérito por questionário. Primeiramente, é apresentada a caracterização da amostra, e em seguida, são realizados testes estatísticos que permitirão efetuar a análise e discussão dos dados. São efetuados vários testes estatísticos, nomeadamente correlações entre variáveis, aferição do índice de confiabilidade (Alfa de Cronbach), regressões lineares e uma mediação. O capítulo encerra ainda um ponto com alguns comentários que os participantes fizeram relativamente ao que acharam do questionário, de modo a contribuir para a discussão dos resultados.

Note-se que antes de efetuar qualquer análise as questões foram todas codificadas para se tornarem variáveis numéricas e poderem ser utilizadas. Além disso, os itens da escala da felicidade que se encontravam na negativa também foram recodificados para ficarem no sentido concetual dos restantes itens.

## 6.1. Caracterização da Amostra

O inquérito por questionário foi enviado de forma *online* para os duzentos nutricionistas que trabalham na empresa Farmodiética. Depois de enviados e recolhidos os dados foi possível contar com um total de cento e cinquenta e uma respostas por parte dos nutricionistas, as quais constituem a amostra deste estudo (n=151). Assim, obteve-se uma taxa de resposta ao inquérito por questionário de 75,5%. Não foi possível utilizar todos os nutricionistas como amostra porque os restantes quarenta e nove trabalhadores optaram por não responder ao questionário.

No que diz respeito ao género da amostra, esta é predominantemente do sexo feminino com uma percentagem de 98% (n=148) e apenas 2% (n=3) do género masculino. Ainda que esta predominância de indivíduos do sexo feminino possa parecer pouco comum, verificou-se que segue o padrão daquilo que acontece nesta classe profissional. No *site* da Ordem dos Nutricionistas é possível encontrar uma caracterização demográfica dos nutricionistas em Portugal que vêm corroborar os dados obtidos relativamente ao género da amostra. Segundo estas informações, cerca de 89,8% dos nutricionistas em Portugal são do sexo feminino, enquanto apenas 10,2% são do sexo masculino (Figueiredo, Biscaia,

Videira, Santoalha, & Teixeira, 2015). Similarmente, na empresa Farmodiética, dos duzentos nutricionistas que nela trabalham, apenas seis deles são homens.

Relativamente à idade dos inquiridos, foi possível verificar que esta é uma amostra jovem visto que os participantes com mais idade se situam no intervalo entre os trinta e os trinta e nove anos. Observou-se que 65,6% dos participantes revelaram ter entre dezoito e vinte e nove anos e 34,4% assinalaram estar entre os trinta e trinta e nove anos. Dados fornecidos também pela Ordem dos Nutricionistas revelam que a amostra se assemelha à caracterização nacional destes profissionais em termos etários. Segundo esta ordem profissional, cerca de 57% dos nutricionistas em Portugal tem menos do que trinta anos e 85,2% (percentagem cumulativa) tem idade inferior a quarenta anos (Figueiredo et al., 2015). Estas particularidades encontradas na amostra utilizada, impossibilitariam qualquer tentativa de extrapolação dos resultados obtidos, mesmo que em muito maior número, para a população. Note-se que estas duas variáveis sociodemográficas eram de resposta obrigatória pelo que se obteve um número de respostas igual ao número total da amostra, contudo nas seguintes variáveis sociodemográficas verificaram-se algumas omissões nas respostas as questões.

No respeitante ao estado civil dos participantes foi possível averiguar que predominam os indivíduos que afirmam ser solteiros (um total de cento e nove pessoas, o correspondente a 72,7% da amostra). Quarenta mencionaram ser casados, com uma percentagem de 26,7% e apenas um inquirido manifestou ser divorciado ou separado, o que corresponde a 0,7% da amostra. Verificou-se também a existência de um participante que não respondeu à questão.

Na sequência da análise a outras variáveis demográficas apresentadas anteriormente, as respostas ao número de filhos eram, de certa forma, previsíveis. Cento e vinte e oito participantes responderam não ter filhos, o que corresponde a 85,3% das respostas, dezassete manifestaram ter um filho (11,3% da amostra), quatro disseram ter dois filhos (2,7% das respostas) e apenas um inquirido declarou ter três ou mais filhos, o correspondente a 0,7%. Verificou-se, novamente, uma resposta omissa nesta questão.

Relativamente à escolaridade dos participantes foi possível verificar uma amostra com elevadas habilitações académicas, sendo que a resposta predominante foi: licenciatura ou bacharelato. Os resultados não são surpreendentes, pois a profissão de nutricionista implica, necessariamente, uma licenciatura como escolaridade mínima. Com uma percentagem de 82,1%, que corresponde a cento e vinte e quatro respostas, os participantes afirmaram ter licenciatura ou bacharelato. Vinte e sete participantes (17,9%), revelam ter grau de mestrado. Em termos de escolaridade, esta amostra representa bem o universo dos nutricionistas. Dados fornecidos pelo estudo da Ordem dos Nutricionistas



afirmam que 79% dos membros da Ordem tem licenciatura, sendo que 17,3% também têm grau de Mestre (Figueiredo et al., 2015).

No que concerne à antiguidade na empresa, as respostas foram mais variadas. Vinte e oito pessoas afirmaram estar na empresa há menos de um ano (18,8%), noventa e nove mencionaram estar na organização há mais de um e menos de cinco anos (66,4%), vinte responderam que trabalham na Farmodiética entre cinco e dez anos (13,4%) e, por último, duas pessoas (1,34%) afirmam ter uma antiguidade na empresa entre dez e vinte anos. Não foi encontrado nenhum participante que trabalhe há mais de vinte anos na organização, sendo perceptível que se trata de uma força de trabalho jovem. Adicionalmente, dois indivíduos participantes neste inquérito por questionário optaram por não responder à questão.

Além destas perguntas sociodemográficas, foram também colocadas duas questões sobre a saúde dos indivíduos por se considerar ser um fator influenciador na felicidade individual (Diener & Seligman, 2002; Frey & Stutzer, 2002). Quando questionados sobre a existência ou não de alguma doença crónica, 86% dos inquiridos (cento e vinte e nove pessoas) responderam não sofrer de doenças crónicas, enquanto 14% (vinte e um participantes) mencionaram ter alguma doença crónica. Mais uma vez, verificou-se também a existência de um indivíduo que optou por não responder.

A segunda questão relacionada com a saúde tinha como objetivo perceber se os participantes tinham uma boa condição de saúde. Dois participantes selecionaram “discordo” (1,3%), seis escolheram “nem concordo nem discordo” (4%), oitenta e três dos inquiridos optaram pelo “concordo” (55,3%) e, por fim, cinquenta e nove indivíduos escolheram o “concordo completamente” para definir a sua condição de saúde (39,3%). Novamente, verificou-se a existência de um inquirido que decidiu não responder à questão e não houve ninguém que selecionasse a opção “discordo completamente”.

A última pergunta sociodemográfica foi relativa ao rendimento mensal do agregado familiar. A mediana desta questão foi de 3 o que significa que até 50% da amostra, os inquiridos afirmaram ter um rendimento mensal do agregado familiar até 2000€. O percentil 25 foi de 2, isto é, 25% da amostra demonstrou ter um rendimento mensal até 1500€. Por último, o percentil 75 foi de 4, ou seja, até 75% da amostra têm um rendimento mensal do agregado familiar até 2500€. A percentagem cumulativa nesta questão revelou que até 30,9% dos participantes tem um rendimento até 1500€, 61,1% dos inquiridos tem um rendimento até 2000€ e, 75,2% dos participantes tem um rendimento até 2500€. Note-se que mais do que 70% da amostra é constituída por trabalhadores solteiros, o que significa que este rendimento mensal do agregado familiar parece coincidir com o valor do ordenado mensal dos

trabalhadores. Dados retirados do PORDATA (Base de Dados Portugal Contemporâneo) afirmam que o salário mínimo nacional em 2019 é de 600€, enquanto o salário médio se encontra nos 943€ (Santos, 2019). Parece que a grande maioria destes trabalhadores têm um salário mensal superior ao salário mínimo nacional e, inclusive, superior ao salário médio nacional, o que indica que os problemas que normalmente surgem pelos baixos salários (insatisfação ou desmotivação, por exemplo) não devem ser tão frequentes nesta organização.

O gráfico 1 apresenta a distribuição do rendimento mensal do agregado familiar dos inquiridos, conforme as respostas dadas pelos mesmos. Onze participantes (7,3%) responderam ter um rendimento mensal do agregado familiar entre 500€ e 1000€, trinta e cinco (23,2%) selecionaram um rendimento entre 1000€ e 1500€ e quarenta e cinco (29,8%) escolheram entre 1500€ e 2000€. Vinte e um participantes (13,9%) selecionaram um rendimento entre 2000€ e 2500€, dezoito (11,9%) marcaram um intervalo entre 2500€ e 3000€ e dez (6,6%) indicaram ter um rendimento mensal entre 3000€ e 3500€. Para terminar, foi possível verificar a existência de cinco participantes (3,3%) com um rendimento mensal do agregado familiar pertencente ao intervalo entre 3500€ e 4000€, apenas um indivíduo (0,7%) com um rendimento entre 5500€ e 6000€ e três inquiridos (2%) que selecionaram um rendimento superior a 6000€. Nesta questão verificaram-se duas respostas omissas, ou seja, dois participantes que decidiram não responder à pergunta.

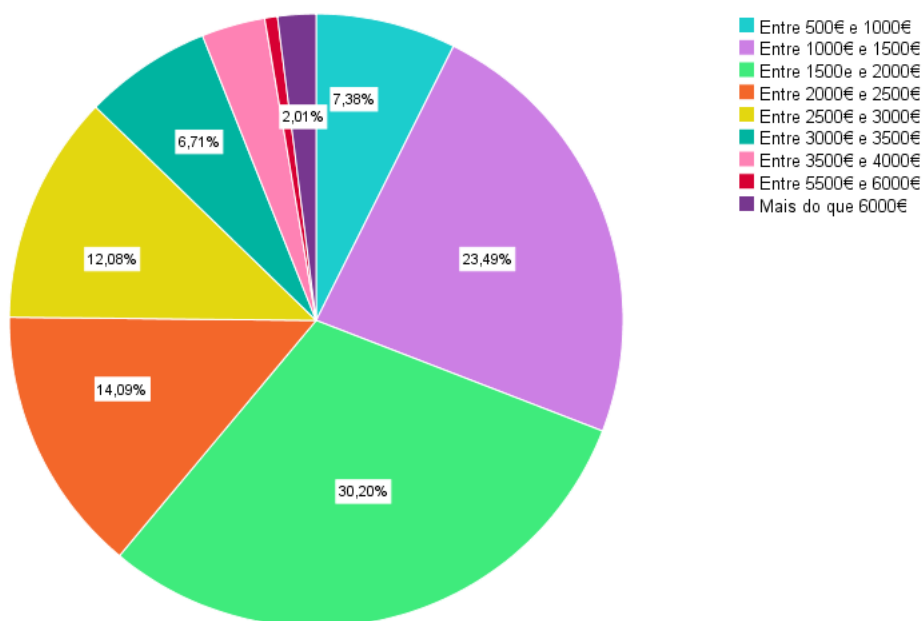


Gráfico 1: Rendimento mensal do agregado familiar

## 6.2. Análise de Confiabilidade dos Inquéritos por Questionário

Antes de proceder a outro tipo de análises, importa primeiro perceber a confiabilidade do inquérito por questionário utilizado. A confiabilidade do questionário é dada pelo *Alfa de Cronbach* que mede as correlações existentes entre as respostas dadas pelos participantes, de forma a gerar uma correlação média. Os valores dos alfas permitem perceber se o inquérito está bem ajustado à amostra utilizada e se é confiável para ser utilizado noutras investigações. Desta forma, quanto mais elevado foi o coeficiente, maior é a confiança do investigador em utilizar o inquérito por questionário noutras investigações e maior a ajustabilidade do inquérito à amostra utilizada (Martins, 2011).

Para o devido efeito, são calculados os *Alfas de Cronbach* para as escalas da liderança espiritual, do bem-estar espiritual e da felicidade. Além disso, são também calculados os Alfas para cada uma das subdimensões das escalas da liderança espiritual e do bem-estar espiritual, de modo a perceber quais são as categorias que mais contribuem para a consistência interna do inquérito por questionário. De forma a melhor ilustrar os resultados obtidos foi construída a tabela demonstrada em seguida.

Tabela 1: *Alfas de Cronbach*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de itens</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	0,900	17
Visão	0,752	5
Fé/Esperança	0,818	5
Amor Altruísta	0,831	7
<b>Bem-Estar Espiritual</b>	0,820	9
Sentido de Chamamento	0,842	4
Sentido de Associação	0,852	5
<b>Felicidade</b>	0,929	27

Verificou-se que, tanto a escala da liderança espiritual, como a escala da felicidade têm excelentes coeficientes de consistência interna ( $\alpha$  de Cronbach) dadas pelos valores de 0,900 e 0,929, respetivamente (Damásio, 2012). Relativamente à escala da liderança espiritual, a dimensão que mais contribui para a consistência interna é o amor altruísta com um valor de alfa de 0,831, considerado bom, seguida da fé/esperança também com um valor de alfa bom (0,818) e, por último, a visão com um valor de alfa tido como aceitável de 0,752. Com respeito ao bem-estar espiritual, este tem uma consistência interna de 0,820, considerado um valor bom. Da mesma forma, as dimensões do bem-estar espiritual, sentido de filiação e associação, tem valores bons de 0,852 e 0,842, respetivamente. Conclui-se que os

questionários utilizados têm elevado ajustamento à amostra e elevada confiabilidade, podendo ser utilizados noutras investigações (Damásio, 2012).

### **6.3. Teste de Normalidade das Variáveis**

De seguida, procurou-se realizar um conjunto de testes de normalidade às variáveis em estudo nesta dissertação. O teste de normalidade permite perceber se as variáveis seguem uma distribuição mais ou menos normal. Só se as variáveis seguirem essa distribuição normal é que se podem fazer determinados testes estatísticos. Os testes da normalidade são importantes na medida em que permitem decidir que tipo de testes estatísticos serão efetuados. A título de exemplo, as correlações e regressões apenas podem ser realizadas quando as variáveis em questão seguirem uma distribuição normal. Na eventualidade de tal não acontecer, teriam de se utilizar diferentes testes o que complicaria a análise e explicação dos resultados (Martins, 2011).

De forma a determinar a normalidade de uma variável procuram-se verificar algumas condições, nomeadamente, que a média se encontre entre os valores do intervalo de confiança, que a mediana também se encontre entre os valores máximo e mínimo da variável e que a assimetria e curtose estejam entre -1 e 1 (Martins, 2011).

Começando pela escala da liderança espiritual foi possível verificar uma média de 3,98 que se encontra entre os limites superior (4,05) e inferior (3,99) do intervalo de confiança escolhido (95%), e ainda um desvio padrão de 0,036. A mediana teve o valor de 4 e encontra-se entre os valores máximo e mínimo desta variável (4,94 e 2,76, respetivamente). A assimetria foi dada por um valor de -0,12 e a curtose por -0,08. Como tal, é possível afirmar que não existe uma grande dispersão dos valores da escala da liderança espiritual, bem como não se verifica praticamente assimetria nos valores (não existe praticamente diferença entre o valor da média e da mediana).

O teste de normalidade escolhido foi o de *Kolmogorov-Smirnov* que demonstra um *p value* de 0,20 para a escala da liderança espiritual (ver tabela 2). Apesar de ser um valor já um pouco elevado para um teste de normalidade pode, ainda assim, ser considerado estatisticamente significativo porque primeiro, corresponde ao limite inferior de significância verdadeira e depois, porque todas as outras condições foram preenchidas. O *p value* pode ter assumido este valor devido ao tamanho da amostra ser relativamente pequeno, comparativamente ao número de perguntas do inquérito por questionário. Assim, considerar-se-á daqui em diante que a variável liderança espiritual segue uma distribuição aproximadamente normal.

Tabela 2: Teste de Normalidade da Liderança Espiritual

	Estatística	df	Sig.
<b>Escala Liderança Espiritual</b>	0,066	151	0,200*

\*  $p < 0,05$

Relativamente ao bem-estar espiritual, verificou-se uma média de 4,17 que também se encontra entre os limites superior e inferior do intervalo de confiança a 95% (4,24 e 4,11, respetivamente). De forma semelhante, a mediana obteve um valor de 4,22 que se encontra entre os valores mínimo e máximo da escala (5,00 e 2,89, respetivamente). E, com respeito à assimetria e curtose, também se encontram ambas entre os valores previstos. A assimetria com um valor de -0,34 e a curtose com um valor de 0,21. Utilizou-se, novamente, o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* onde, para esta escala, se encontrou um valor de significância de 0,004 (ver tabela 3). Este valor permite confirmar a existência de uma distribuição aproximadamente normal para esta variável. As evidências permitem aceitar a hipótese nula ( $H_0$ ), isto é, que a variável segue uma distribuição aproximadamente normal, visto que o valor do *p value* é inferior a 0,05.

Tabela 3: Teste de Normalidade do Bem-Estar Espiritual

	Estatística	df	Sig.
<b>Escala Bem-Estar Espiritual</b>	0,090	151	0,004

\*  $p < 0,05$

No caso da escala da felicidade a média assumiu um valor de 3,96, que se encontra entre os limites superior (4,03) e inferior (3,88) do intervalo de confiança a 95%, e um desvio padrão de 0,038. A mediana encontra-se no valor 4 e dentro do valor máximo (4,74) e mínimo (1,52) da função. Relativamente à assimetria esta tem um valor de -1,69 e a curtose assumiu um valor de 6,14. O valor da assimetria diz que a função de distribuição tem um pouco mais densidade distribucional para o lado esquerdo do que para o lado direito, no entanto, a diferença não é significativa. A curtose significa que a função é leptocúrtica, isto é, a função da felicidade tem um ponto máximo mais alto do que a função de distribuição normal.

Com respeito ao teste da normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, este mostrou-se estatisticamente significativo com um *p value* correspondente a 0,001 (ver tabela 4). O teste permite afirmar que a escala

da felicidade segue aproximadamente uma distribuição normal, não sendo problemáticos os valores da assimetria e curtose que a função assume.

Tabela 4: Teste de Normalidade da Felicidade

	Estatística	df	Sig.
<b>Escala Felicidade</b>	0,099	151	0,001

\*  $p < 0,05$

Conclui-se que as três variáveis seguem uma distribuição aproximadamente normal e que, portanto, podem ser alvo de testes estatísticos tais como as correlações ou regressões que assumem por defeito a normalidade das variáveis em análise.

#### 6.4. Correlações entre Variáveis

Entendem-se por correlações o grau em que as variáveis se encontram relacionadas entre si. No âmbito desta dissertação foram realizadas várias correlações entre variáveis. Primeiro serão analisadas as possíveis correlações das variáveis demográficas com a liderança espiritual, depois com o bem-estar espiritual e, por fim, com a felicidade. Segundo, serão observadas as correlações entre a liderança espiritual e a felicidade, entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual e entre o bem-estar espiritual e a felicidade. Serão também analisadas possíveis relações entre as dimensões das variáveis. Para tal, será utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson que permite perceber se duas variáveis estão associadas entre si, bem como identificar a direção dessa associação (positiva ou negativa) e a magnitude da relação (entre +1 e -1) (Martins, 2011). Para determinar a força da correlação entre as variáveis serão utilizados os intervalos propostos por Dancey e Reidy (2006) que assumem que uma correlação entre 0 e 0,39 é fraca, entre 0,4 e 0,69 é moderada e entre 0,7 e 1 é forte (Dancey & Reidy, 2006).

Com respeito ao primeiro ponto definido, não foi possível verificar correlações estatisticamente significativas e interpretáveis entre as variáveis demográficas e a liderança espiritual, nem com cada uma das suas dimensões – visão, fé/esperança e amor altruísta (ver anexo 1.1 a 1.6). No entanto, como se pode ver na tabela 5, averiguou-se que o sentido de chamamento (dimensão do bem-estar espiritual) parece ter uma relação positiva, mas fraca, e estatisticamente significativa com a condição de saúde dos participantes ( $r = 0,224$ ,  $p = 0,006$ ). Isto significa que quanto mais o indivíduo sentir que realiza um trabalho com significado, melhor é a sua condição de saúde. Esta correlação parece ser corroborada pelas investigações de Gavin e Mason (2004) quando mencionaram que os trabalhadores que realizam

um trabalho que lhes promove um significado e que gera diferença na vida das outras pessoas são, tendencialmente, mais saudáveis e mais felizes (Gavin & Mason, 2004).

Tabela 5: Correlação entre o Sentido de Chamamento e a Condição de Saúde

		<b>Boa condição de saúde</b>
<b>Chamamento</b>	Pearson	0,224**
	Sig	0,006
	N	150

**\*\*  $p < 0,05$**

No que concerne a possíveis relações entre a felicidade e as variáveis demográficas, apenas uma das variáveis demográficas analisadas demonstra uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a felicidade, no anexo 1.7. é possível analisar todas estas correlações. Verificou-se uma correlação fraca e positiva de 0,343 e, estatisticamente significativa  $p = 0,000$  entre a felicidade e a boa condição de saúde o que sugere que quanto melhor for a condição de saúde dos participantes, maior será a sua percepção de felicidade (ver tabela 6). Uma das razões que levou ao aumento do número de investigações sobre a felicidade foi o facto de se ter verificado que esta conseguia influenciar de forma positiva alguns resultados individuais. De entre os resultados individuais que a felicidade consegue melhorar enfatizam-se os melhores relacionamentos sociais entre indivíduos, o aumento da autoestima e da longevidade e, principalmente, o aumento da saúde mental e física das pessoas (Diener & Seligman, 2002; Frey & Stutzer, 2002).

Se analisarmos a felicidade na perspetiva da teoria das necessidades, que se baseia no pressuposto de que existem necessidades universais que influenciam todos os indivíduos, pode-se dizer que a condição de saúde é uma necessidade básica porque cumpre a pressuposição da existência de uma relação consistente com a felicidade (Wilson, 1967).

Tabela 6: Correlação entre a Felicidade e a Condição de Saúde

		<b>Boa condição de saúde</b>
<b>Felicidade</b>	Pearson	0,343**
	Sig	0,000
	N	150

**\*\*  $p < 0,05$**

Contrariamente ao que investigadores como Veenhoven (1993) e Oswald (2003; 2010) mencionaram, isto é, que fatores como o salário, idade, género ou educação influenciam de forma considerável a felicidade, o presente estudo demonstra que o impacto destas variáveis não é assim tão significativo. Verifica-se, de facto, que o rendimento mensal do agregado familiar está positivamente associado à felicidade dos indivíduos, no entanto, esta relação não é comprovada estatisticamente (ver anexo 1.7.). A relação pode não ter sido estatisticamente significativa pelos valores do rendimento mensal que os colaboradores mencionaram ter. Como foi mencionado anteriormente, o salário destes trabalhadores é consideravelmente superior ao salário mínimo nacional o que significa que aumentos no seu rendimento podem já não provocar o efeito desejado. Este resultado vai ao encontro do que Easterlin mencionou em 1974 e, mais tarde, Frey e Stutzer em 2002, ou seja, que os indivíduos não são felizes apenas por aumentos do rendimento, até porque, quando o rendimento atinge determinado patamar, deixa de melhorar a felicidade dos indivíduos pois todas as necessidades que podiam ser satisfeitas com o rendimento já foram atingidas (Easterlin, 1974; Frey & Stutzer, 2002). Segundo estes autores, existem outros fatores, como variáveis sociodemográficas que afetam mais o equilíbrio de longo prazo da felicidade. De acordo com os resultados apurados na presente investigação, podemos dizer que a variável que mais afeta a felicidade é a condição de saúde dos indivíduos.

Relativamente à idade, verificou-se que todos os participantes deste estudo se encontravam entre os dezoito e os trinta e nove anos. Além disso, e apesar da relação não ser estatisticamente significativa, os dados permitiram afirmar que conforme aumenta a idade dos inquiridos, diminui o seu nível de felicidade (ver anexo 1.7.). Apesar de só se conseguir confirmar parte da ilustração (até aos trinta e nove anos), os resultados parecem ir ao encontro do que foi mencionado por Clark e Oswald (1994). Estes autores propuseram uma ilustração em forma de “U” que simboliza a felicidade consoante a idade dos indivíduos. A curva de “U” permitia dizer que a felicidade dos indivíduos ia diminuindo até atingir o ponto mínimo que corresponde à fase dos trinta anos e, posteriormente, voltava a subir novamente (Clark & Oswald, 1994). A curva em “U” permite sustentar os dados obtidos, isto é, que os inquiridos com trinta ou mais anos são menos felizes do que os que se encontram nos “vintes”.

Quanto à educação, os resultados revelam que os indivíduos com mais escolaridade apresentam maiores níveis de felicidade e que as mulheres são mais felizes do que os homens (ver anexo 1.7.). Apesar de não existirem evidências diretas que comprovem as relações mencionadas, é possível dizer que a elevada escolaridade está negativamente associada ao desemprego e que, os indivíduos empregados tendem a ser mais felizes e a ter melhor saúde mental do que os indivíduos desempregados



(Oswald & Clark, 1996). No entanto, não é possível retirar mais conclusões pois nenhuma das correlações é estatisticamente significativa.

A tabela 7 permite analisar os resultados relativos às estatísticas descritivas da liderança espiritual, do bem-estar espiritual e da felicidade. A escala da liderança espiritual teve uma média de 3,98 e um desvio padrão de 0,45, sendo que foram utilizados todos os indivíduos da amostra ( $n = 151$ ). O que os dados indicam é que no global as respostas médias dos participantes se encontram no valor quatro, que corresponde ao “concordo” na escala utilizada. Isto indica que, em termos gerais, os participantes concordam com a existência de uma liderança espiritual na empresa Farmodiética. Analogamente, o bem-estar espiritual contou com a média mais alta de 4,17 e um desvio padrão de 0,416, tendo sido utilizados todos os participantes da amostra ( $n = 151$ ). Os dados permitem afirmar que, de forma geral, os participantes consideram estar bem espiritualmente visto que a média das respostas se encontra também no “concordo”. Relativamente à escala da felicidade, a média foi de 3,96 e o desvio padrão de 0,466, contando novamente com a totalidade da amostra ( $n = 151$ ). Os dados revelam que as pessoas consideram que a sua felicidade se encontra aproximadamente no valor quatro, ou seja, no “concordo”. Isto significa que o indivíduo caracteriza a sua vida com elevados níveis de satisfação com a vida e tem muitas experiências que geram afeto positivo e poucas que geram afeto negativo. Os indivíduos que caracterizem a sua vida desta forma são denominados por muito felizes (Diener, 2009).

*Tabela 7: Estatísticas Descritivas da Liderança Espiritual, do Bem-Estar Espiritual e da Felicidade*

	<b>Média</b>	<b>Erro Desvio</b>	<b>N</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	3,9825	0,44570	151
<b>Bem-Estar Espiritual</b>	4,1729	0,41646	151
<b>Felicidade</b>	3,9561	0,46587	151

Os dados comprovam uma correlação positiva e forte entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual ( $r = 0,809$ ,  $p = 0,000$ ) (ver tabela 8). Esta relação forte indica que quanto maior for a percepção de uma liderança espiritual na organização, maior o bem-estar espiritual dos indivíduos. Fry mencionou nas suas investigações que esta ligação existia através de um conjunto de valores, comportamentos e atitudes que conduziam a um aumento da motivação intrínseca e, conseqüentemente, a uma sensação de bem-estar espiritual (Fry, 2003; 2005). Ainda segundo o mesmo, o grande objetivo da liderança espiritual é promover o desenvolvimento do bem-estar espiritual, facto este que é confirmado pela elevada

correlação entre as variáveis. Estes resultados confirmam ainda as conclusões a que Pawar chegou em 2016, isto é, que existe uma relação positiva entre a liderança espiritual e quatro tipos de bem-estar, um deles, o espiritual (Pawar, 2016).

Tabela 8: Correlação entre a Liderança Espiritual e o Bem-Estar Espiritual

		<b>Bem-Estar Espiritual</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	Pearson	0,809**
	Sig	0,000
	N	151

\*\*  $p < 0,05$

A tabela 9 permite também verificar a existência de uma correlação fraca, positiva e estatisticamente significativa entre a liderança espiritual e a felicidade ( $r = 0,360$ ,  $p = 0,000$ ). Esta correlação vem comprovar o que outros investigadores já tinham mencionado, isto é, que existe, de facto, uma relação positiva entre a felicidade dos indivíduos e a liderança espiritual (Karakas, 2010; Pawar, 2016). Segundo ambos os autores mencionados, a implementação de práticas espirituais gera comportamentos mais positivos por parte dos trabalhadores, maior comprometimento e maior produtividade que, conseqüentemente, geram um crescimento da felicidade no trabalho e na vida pessoal dos indivíduos. Os valores obtidos indicam que quanto mais elevada for a perceção de liderança espiritual na organização, maior a perceção de felicidade dos participantes. Neste caso, os indivíduos que manifestam ser os mais felizes, são também aqueles que percecionam maiores índices de liderança espiritual na Farmodiética. Conclui-se que os resultados permitem aceitar a primeira hipótese formulada neste estudo, isto é que a liderança espiritual tem uma relação positiva com a felicidade dos indivíduos.

Tabela 9: Correlação entre a Liderança Espiritual e Felicidade

		<b>Felicidade</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	Pearson	0,360**
	Sig	0,000
	N	151

\*\*  $p < 0,05$

Além das correlações mencionadas, averiguou-se também a existência de uma correlação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre o bem-estar espiritual e a felicidade ( $r = 0,404$ ,  $p = 0,000$ ) (ver tabela 10). Tal resultado permite dizer que quanto maior for o nível de bem-estar espiritual de um indivíduo, maior a sua perceção de felicidade também.

Autores como Baker, Greenberg e Hemingway (2006) definem uma organização feliz como aquela que permite a qualquer trabalhador trabalhar em equipa, perseguir um objetivo comum e fazer a diferença da vida de outras pessoas. Tendo em atenção esta definição de empresa feliz pode-se dizer que a Farmodiética é, também ela, uma organização feliz porque permite o desenvolvimento do sentido de chamamento e associação que, por outras palavras, significam que os indivíduos sentem que realizam um trabalho com significado e valor e partilham um sentimento de pertença a um grupo ou comunidade.

Tabela 10: Correlação entre o Bem-Estar Espiritual e a Felicidade

		<b>Felicidade</b>
<b>Bem-Estar Espiritual</b>	Pearson	0,404**
	Sig	0,000
	N	151

\*\*  $p < 0,05$

De forma a entender quais as dimensões que mais contribuem para a alteração dos níveis de felicidade dos indivíduos, efetuaram-se correlações entre cada uma das dimensões do bem-estar espiritual e da liderança espiritual com a felicidade (ver tabela 11).

Relativamente ao bem-estar espiritual, verificou-se que ambas as dimensões se encontravam positivamente associadas à felicidade, sendo que a força da correlação é maior no sentido de chamamento do que no sentido de filiação. Verificou-se, assim, que o sentido de chamamento tem uma relação positiva, com uma força quase moderada, com a felicidade ( $r = 0,381$ ,  $p = 0,000$ ), ou seja, quanto mais os indivíduos sentem que o seu trabalho tem significado e valor, maior o nível de felicidade demonstrado. Enquanto que o sentido de filiação tem uma relação positiva, mas fraca com a felicidade. Desta forma, o sentido de filiação contribui na medida em que faz os colaboradores sentirem que pertencem a um grupo ou “família” onde compreendem e são compreendidos. Este elo de ligação que se forma entre colaboradores, mas também com os líderes determina a felicidade dos trabalhadores de forma positiva ( $r = 0,294$ ,  $p = 0,000$ ).

Este resultado é, também ele, suportado teoricamente por alguns autores. Note-se que o bem-estar espiritual é constituído por duas subdimensões – sentido de significado e sentido de associação. O sentido de significado está relacionado com a capacidade que um indivíduo tem em fazer a diferença na vida das outras pessoas de forma a gerar um propósito ou significado para a sua vida e para o seu trabalho (Fry et al., 2017). A procura deste sentido de significado surge como uma das orientações que um indivíduo pode seguir de forma a atingir a felicidade. Assim, as pessoas procuram não só a realização

pessoal, mas também o desenvolvimento das suas capacidades para ajudar os outros e atingir a felicidade (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Por outro lado, o sentido de associação está relacionado com o facto de um indivíduo querer fazer parte de uma comunidade. Em contexto organizacional significa sentir-se parte integrante de um grupo de trabalho onde são compreendidos pelos líderes e pelos colegas. Segundo estes autores, a existência do sentido de associação melhora os relacionamentos sociais, o bem-estar dos indivíduos e a sua felicidade (Yang & Fry, 2018).

Além disso, chegou-se também à conclusão de que todas as dimensões da liderança espiritual estão correlacionadas positivamente com a felicidade tendo correlações estatisticamente significativas. A dimensão que demonstrou maior força de associação com a felicidade foi a fé ou esperança com uma associação muito próxima da moderada ( $r = 0,360$ ,  $p = 0,000$ ) podendo dizer-se que quanto mais fé os participantes demonstraram ter na empresa, maior também era a sua perceção de felicidade com a vida. Segundo Kasser e Ryan (1993) a felicidade depende da motivação intrínseca de cada indivíduo para atingir determinados objetivos. Enquanto a fé/esperança é o que leva um indivíduo a acreditar em determinados objetivos sendo capaz de gerar uma fonte de motivação intrínseca para atingir os resultados (Fry, 2003). Desta forma, a felicidade de cada indivíduo pode e deve ser avaliada consoante as crenças de cada um e essas crenças são capazes de gerar fé/esperança em determinados objetivos (Frey & Stutzer, 2002).

O conhecimento da visão da Farmodiética e o alinhamento dos colaboradores com essa mesma visão faz com que eles saibam o que é necessário fazer para continuarem alinhados com os objetivos organizacionais o que também contribui para a melhoria dos níveis de felicidade dos inquiridos ( $r = 0,335$ ,  $p = 0,000$ ). Com uma correlação fraca, mas ainda assim significativa está o amor altruísta que, pode ser definido como uma sensação de bem-estar e harmonia que se manifesta através de sentimentos de preocupação e cuidado com o próprio e com os outros, elimina os pensamentos e comportamentos destrutivos e manifesta melhorias na felicidade dos indivíduos.

Tabela 11: Correlações entre a Felicidade e as Dimensões da Liderança Espiritual e do Bem-Estar Espiritual

		<b>Chamamento</b>	<b>Associação</b>	<b>Visão</b>	<b>Fé/ Esperança</b>	<b>Amor altruísta</b>
<b>Felicidade</b>	Pearson	0,381**	0,294**	0,335**	0,360**	0,261**
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	151	151	151	151	151

\*\*  $p < 0,05$

Para terminar a análise das correlações entre as variáveis foram verificadas as relações existentes entre as dimensões da liderança espiritual e entre as dimensões do bem-estar espiritual. Os resultados destas correlações encontram-se ilustradas na tabela 12. Verificou-se que quanto maior é o entendimento da visão da organização por parte dos colaboradores, maior é a fé e esperança na empresa (correlação forte) ( $r = 0,706$ ,  $p = 0,000$ ), maiores são os sentimentos provenientes do amor altruísta (correlação moderada) ( $r = 0,626$ ,  $p = 0,000$ ), maior a percepção de que realizam um trabalho com significado (correlação fraca) ( $r = 0,345$ ,  $p = 0,000$ ) e maior o sentimento de filiação para com a empresa (correlação moderada) ( $r = 0,685$ ,  $p = 0,000$ ). Quanto mais fé e esperança os colaboradores têm na organização, maior é o amor altruísta com os próprios e com os outros (correlação moderada) ( $r = 0,519$ ,  $p = 0,000$ ), maior é o sentimento de que a sua contribuição tem um significado para a organização (correlação moderada) ( $r = 0,439$ ,  $p = 0,000$ ) e maior é o sentimento de pertença (filiação) dos trabalhadores (correlação moderada) ( $r = 0,527$ ,  $p = 0,000$ ). A dimensão do amor altruísta tem também uma correlação positiva, mas fraca com o sentido de significado ( $r = 0,244$ ,  $p = 0,002$ ), mas positiva e forte com o sentido de filiação ( $r = 0,788$ ,  $p = 0,000$ ), o que demonstra que se os trabalhadores sentem que o seu trabalho tem significado e que estão integrados e compreendidos pelos pares e pelos líderes, então comportamentos de preocupação e cuidado com os outros também se manifestam mais frequentemente. Por último, identificou-se também uma relação fraca, positiva e estatisticamente significativa entre o sentido de chamamento e filiação ( $r = 0,257$ ,  $p = 0,001$ ), o que pode ser justificado por atividades com significado contribuírem para o aumento de sentimentos de pertença ao grupo e à organização.

Se se tiver em mente o modelo analítico desenvolvido no presente estudo é possível justificar a existência de relações entre todas as dimensões mencionadas. Tal como explicado anteriormente, o modelo da liderança espiritual é algo complexo pelas relações existentes entre as várias dimensões. Primeiro, existe uma relação de interdependência entre as três dimensões da liderança espiritual. A liderança espiritual começa com a existência de fé/esperança numa visão organizacional que tem como objetivo servir as pessoas com base no amor altruísta. O amor altruísta cria, em contrapartida, a confiança essencial para a fé/esperança na organização. Por sua vez, a fé/esperança melhora a confiança e convicção na empresa e promove o melhor desempenho no trabalho de modo a atingir a visão (Yang & Fry, 2018). Posteriormente, estas três dimensões são capazes de promover o desenvolvimento do bem-estar espiritual. A fé/esperança existente na visão da organização faz com que os indivíduos manifestem um sentido de chamamento, isto é, desenvolvem um sentido de propósito e sentem que as suas vidas fazem a diferença e tem significado. E o amor altruísta entre líderes e

seguidores promovem sentimentos de preocupação e cuidado entre eles, o que leva ao desenvolvimento do sentido de associação (Yang & Fry, 2018).

Tabela 12: Correlações entre as Dimensões da Liderança Espiritual e do Bem-Estar Espiritual

		<b>Visão</b>	<b>Fé/ Esperança</b>	<b>Amor altruísta</b>	<b>Chamamento</b>	<b>Associação</b>
<b>Visão</b>	Pearson	1				
	Sig					
	N					
<b>Fé/Esperança</b>	Pearson	0,706**	1			
	Sig	0				
	N	151				
<b>Amor altruísta</b>	Pearson	0,626**	0,519**	1		
	Sig	0	0			
	N	151	151			
<b>Chamamento</b>	Pearson	0,453**	0,439**	0,244*	1	
	Sig	0	0	0,002		
	N	151	151	151		
<b>Associação</b>	Pearson	0,685**	0,527**	0,788**	0,257**	1
	Sig	0	0	0	0,001	
	N	151	151	151	151	

\*\*  $p < 0,05$

## 6.5. Modelos de Regressão Linear

Pretende-se agora analisar os resultados das regressões lineares efetuadas de modo a aceitar ou rejeitar a hipótese 2, ou seja, verificar se a liderança espiritual tem capacidade preditiva sobre a felicidade e a hipótese 4, isto é, verificar se a liderança espiritual tem poder explicativo sobre o bem-estar espiritual. Para realizar as regressões foram utilizadas como variáveis de controlo todas as variáveis demográficas desta dissertação.

A primeira regressão tem como objetivo perceber a capacidade explicativa da liderança espiritual sobre a felicidade. A equação em seguida representa a regressão realizada sendo que  $\beta_0$  representa o valor da constante da equação,  $\beta_{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10}$  representam os valores dos coeficientes de cada variável e  $\mu$  demonstra o valor subjacente aos resíduos.

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + \beta_6x_6 + \beta_7x_7 + \beta_8x_8 + \beta_9x_9 + \beta_{10}x_{10} + \mu$$

Isto é,

$$\begin{aligned}
\text{Felicidade} = & \beta_0 + \beta_1 LE^{11} + \beta_2 \text{CondiçãoSaúde} + \beta_3 \text{Idade} + \beta_4 \text{Sexo} \\
& + \beta_5 \text{EstadoCivil} + \beta_6 \text{Filhos} + \beta_7 \text{Escolaridade} + \beta_8 \text{Antiguidade} \\
& + \beta_9 \text{DoençaCrónica} + \beta_{10} \text{Rendimento} + \mu
\end{aligned}$$

A equação pode ainda ser reduzida pois foram efetuados testes e verificou-se que apenas duas das variáveis mencionadas têm poder preditivo sobre a felicidade, como tal:

$$\text{Felicidade} = 1,142 + 0,376 LE + 0,299 \text{CondiçãoSaúde}$$

Para poder efetuar a regressão, primeiro é preciso verificar alguns pressupostos.

Relativamente ao teste do Durbin-Watson, que testa a independência dos resíduos padronizados verificou-se um valor de 2,029, que se encontra entre zero e dois (aproximadamente), intervalo necessário para se poder considerar que os resíduos são independentes, como tal, pode-se afirmar que os erros existentes são, também eles, independentes e fruto do próprio processo da regressão (Field, 2005).

O princípio da multicolinearidade permite verificar se as variáveis estão fortemente correlacionadas ou não. Este princípio é importante pois se existirem relações muito fortes (acima de 0,90) entre as variáveis, as regressões podem carecer de confiabilidade. Para que este princípio seja confirmado todos os valores de tolerância devem ser superiores a 0,1 e todos os valores de VIF devem ser inferiores a 10 (Pallant, 2011). Pela análise da tabela apresentada em seguida, pode-se concluir que não se verifica multicolinearidade, isto é, as variáveis não apresentam correlações demasiado fortes entre si.

Tabela 13: Estatísticas de Colinearidade

	<b>Estatísticas de Colinearidade</b>	
	Tolerância	VIF
<b>Liderança Espiritual</b>	0,896	1,116
<b>Boa condição de saúde</b>	0,923	1,083
<b>Idade</b>	0,608	1,645
<b>Sexo</b>	0,972	1,029
<b>Estado Civil</b>	0,667	1,500
<b>Nº de Filhos</b>	0,593	1,687
<b>Escolaridade</b>	0,898	1,113
<b>Antiguidade</b>	0,646	1,548
<b>Doença Crónica</b>	0,869	1,151
<b>Rendimento agregado</b>	0,909	1,100

<sup>11</sup> LE – Liderança Espiritual

Da mesma forma, verifica-se o princípio da homocedasticidade, isto é, a dispersão dos resíduos padronizados encontra-se mais ou menos linear e organizada (Field, 2005). Este princípio é importante na medida em que permite verificar que não existem resíduos muito afastados da dispersão normal dos resultados. Bem como, permitem verificar a não existência de *outliers* visto que os valores dos resíduos máximo e mínimo são 0,889 e -2,057, respetivamente.

Posto isto, foi possível identificar uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança espiritual e a felicidade ( $r = 0,368$ ,  $p = 0,000$ ), contudo houve outra variável que se correlacionou também de forma positiva e estatisticamente significativa com a felicidade, fala-se da boa condição de saúde ( $r = 0,314$ ,  $p = 0,000$ ). Os dados permitem, desta forma, afirmar que não só a liderança espiritual parece ter um poder preditivo sobre a felicidade, como a condição de saúde dos participantes também. O poder preditivo da condição de saúde será explicado posteriormente.

O valor correspondente ao R quadrado permite aferir qual a percentagem do modelo que é explicada pelo preditor ou, por outras palavras, perceber qual a percentagem de explicação deste modelo. Verificou-se que 26,7% da felicidade é explicada pela liderança espiritual, com um erro padrão da estimativa de 0,413. No entanto, e como existem outros preditores no modelo, acredita-se que o R quadrado ajustado seja o mais adequado para definir a percentagem de explicação da liderança espiritual sobre a felicidade. Isto porque o R quadrado aumenta sempre a sua percentagem quando se acrescenta outro preditor, no entanto, esse aumento não significa que existe uma verdadeira melhoria no modelo. O R quadrado ajustado permite incorporar o número de preditores no modelo de modo a escolher o melhor modelo (Pallant, 2011). Sendo assim, apenas 21,3% da felicidade é explicada pela liderança espiritual (ver tabela 14). Os dados permitem dizer que existe uma grande percentagem da felicidade não é explicada pelas variáveis incluídas no modelo, mas por outras que não foram consideradas e, por isso, o modelo tem pouca capacidade explicativa (Pallant, 2011).

*Tabela 14: Poder Explicativo da Liderança Espiritual sobre a Felicidade*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R quadrado</b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Sig</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	0,517	0,267	0,213	0,000	2,029

No entanto, além da liderança espiritual parecem existir outras variáveis que explicam a felicidade. Os coeficientes padronizados Beta permitem perceber quais os preditores que mais predizem a variável dependente. O coeficiente padronizado Beta mais alto, e que indica o maior preditor do modelo, é o da liderança espiritual com um valor de 0,376. Logo a seguir, o coeficiente da boa condição de saúde com



um valor de 0,299. E, por último, o coeficiente da antiguidade com um valor de 0,150. Todavia, e tendo em atenção os valores das correlações que são estatisticamente significativas, consideram-se preditores do modelo da felicidade a liderança espiritual e a boa condição de saúde.

De forma a reforçar as conclusões retiradas até ao momento, importa também perceber se o modelo é estatisticamente preditivo, para isso, é utilizada a ANOVA ilustrada na tabela 15. O teste da ANOVA permite não só determinar o nível de significância, mas também se o modelo é estatisticamente preditivo (Pallant, 2011). Analisando o valor correspondente à soma dos quadrados, a regressão tem um valor de 8,465 e o resíduo corresponde a um valor de 23,199. Relativamente ao valor do resíduo, seria de esperar que este tivesse um valor inferior ao da soma dos quadrados, não acontecendo, o modelo sugere que a regressão tem uma grande variância amostral. Um valor superior seria de esperar se o modelo tivesse uma capacidade preditiva maior, desta forma, este valor surge naturalmente porque o modelo apenas consegue prever 26% dos dados. Relativamente ao valor do quadrado médio, o valor para a regressão foi de 0,847 e o do resíduo foi de 0,171. O valor do quadrado médio é importante na medida em que permite definir o *fit* do modelo. Quanto maior for a diferença entre o valor da regressão e o valor do resíduo do quadrado médio, melhor é o ajustamento do modelo (Pallant, 2011).

Tabela 15: ANOVA Liderança Espiritual - Felicidade

<b>Modelo</b>		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Sig</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	Regressão	8,465	0,847	0,000
	Resíduo	23,199	0,171	
	Total	31,665		

Os dados permitem concluir que apesar de a capacidade explicativa do modelo não ser muito elevada o modelo é, ainda assim, estatisticamente significativo e com capacidade preditiva. Além disso, verificou-se que existe, de facto, um *fit* do modelo aos dados. Desta forma, confirmou-se a hipótese 2 desta investigação, isto é, que a liderança espiritual tem capacidade preditiva sobre a felicidade.

As primeiras evidências que demonstraram a capacidade preditiva da liderança espiritual na felicidade apareceram quando os autores mencionaram que o desenvolvimento da espiritualidade nas organizações promovia a paz, serenidade, a satisfação com o trabalho e a alegria. Como mencionado, a satisfação é uma das dimensões utilizadas para avaliar a felicidade e a alegria é uma emoção que resulta de uma reação afetiva positiva em relação a algo ou alguém (Eisler & Montuori, 2003). Outra evidência que corrobora a aceitação da segunda hipótese foi o estudo realizado no Butão e que, desde logo, afirma

que a felicidade dos indivíduos permite verificar se existiu ou não desenvolvimento económico no país. No entanto, mais importante do que perceber se existiu desenvolvimento global ou não é perceber que dimensões são utilizadas para avaliar a felicidade. Segundo este estudo, um dos pilares da felicidade reside no desenvolvimento espiritual dos indivíduos e esse desenvolvimento deve acontecer de modo igualitário com o crescimento material (Ura & Galay, 2004). Anos depois, um novo estudo veio novamente afirmar esta capacidade explicativa quando admite que a felicidade apenas irá aumentar depois de se verificar a implementação de práticas espirituais nas organizações (Karakas, 2010). Em 2013, os investigadores perceberam que os valores espirituais não estavam associados à religião, mas às próprias organizações. Desta forma, foi proposto o desenvolvimento destes valores espirituais nos líderes de maneira a que a lealdade, a eficiência e a felicidade aumentassem (Chen et al., 2013) Por fim, em 2016 foi publicado um artigo que comprova que um local de trabalho espiritual tende a gerar comportamentos mais positivos por parte dos trabalhadores, por exemplo, mais satisfação com o trabalho. Os autores afirmam ainda que se verifica uma melhoria em quatro tipos de bem-estar: emocional, psicológico, social e espiritual. Consequentemente, verifica-se também um crescimento da felicidade dos indivíduos (Pawar, 2016).

Além de se ter aceite a hipótese 2 desta investigação, descobriu-se ainda que a boa condição de saúde também desempenha um papel importante na explicação da felicidade dos indivíduos, sendo também um preditor da mesma. Tal como já mencionado nesta dissertação, existe corpo teórico capaz de justificar esta capacidade explicativa da condição de saúde sobre a felicidade. Contrariamente ao que muitos investigadores pensaram durante alguns anos, os indivíduos não são mais felizes por existirem aumentos no seu rendimento. Existem outras variáveis, nomeadamente as sociodemográficas que afetam de forma considerável o equilíbrio da felicidade a longo prazo. Desta forma, os investigadores perceberam que, entre outras, a saúde mental e física dos colaboradores era capaz de melhorar a sua felicidade (Frey & Stutzer, 2002). Um artigo de opinião publicado no Jornal Expresso em Fevereiro de 2019 deu conta desta realidade. Segundo esta, um *“trabalhador feliz é trabalhador produtivo”* e *“a saúde é estruturante. É importante ter colaboradores saudáveis. As pessoas com saúde, com bem-estar, são melhores funcionários”* (Reis, 2019). Além disso, e como não é fácil dar as melhores condições aos trabalhadores, é importante, no mínimo disponibilizar os meios para que as pessoas vão ao encontro das suas necessidades e sejam trabalhadores felizes (Reis, 2019).

Apesar de se verificar a existência de dois preditores na felicidade, o modelo ainda assim, não é completamente explicativo. Mais do que 70% parece ser explicado por outras variáveis, que não as

utilizadas nesta investigação. Numa tentativa de interpretar este resultado, aventam-se algumas explicações.

A primeira prende-se com o facto de a dimensão “vida interior” não ter sido avaliada e poder ter um papel importante na felicidade dos inquiridos. Isto aconteceu porque o questionário que avaliava a vida interior era aquele em que o líder avaliava a sua própria liderança. Como o objetivo era avaliar a liderança espiritual através da percepção dos colaboradores teve de se utilizar outro questionário onde ainda não estavam incorporadas as questões da vida interior. No entanto, esta não deixa de ser uma dimensão importante principalmente por conseguir influenciar as dimensões da liderança espiritual. A vida interior está intimamente relacionada com o exercício de práticas espirituais na organização. Como práticas espirituais entendem-se o contacto com a natureza, a meditação, a reflexão ou a introspeção. Apesar que não existir um efeito direto entre a vida interior e a felicidade, há autores que afirmam que a satisfação dessas necessidades pode provocar alterações no colaborador, nomeadamente influenciar a sua disposição (Duchon & Plowman, 2005).

Outra explicação possível para os resultados encontrados poderá estar relacionada com as características intrínsecas de cada indivíduo, por exemplo, as características de personalidade do mesmo. Isto porque existe uma predisposição dos indivíduos para determinados comportamentos e reações, inclusive, cada indivíduo tem determinada predisposição para a felicidade. Para alguns autores, os traços de personalidade são mais importantes do que fatores demográficos no que toca a explicar a felicidade individual (Pollock et al., 2016). Tendo em consideração o Modelo dos *Big Five*<sup>12</sup>, um indivíduo que demonstre ser mais extrovertido, isto é, que demonstre ser uma pessoa cheia de energia, entusiasta e que gosta do mundo social tenderá a demonstrar maior felicidade. Por outro lado, uma pessoa que tenha elevados níveis de neuroticismo tende a enfatizar as emoções negativas como a raiva, o *stress*, a ansiedade ou depressão. Tendencialmente, um indivíduo com estas características não demonstrará padrões tão elevados de felicidade como um extrovertido.

No entanto, note-se que a felicidade é uma sensação de bem-estar que ocorre quando o indivíduo se encontra num estado de harmonia e que alerta o indivíduo caso este não se encontre nessa harmonia. Quer-se com isto dizer que a própria percepção de felicidade depende não só do indivíduo e das suas características de personalidade como do seu estado quando responde à pergunta. Se este não se

---

<sup>12</sup> O Modelo dos *Big Five* baseia-se nos cinco traços de personalidade mais aceites e utilizados e permitem determinar os comportamentos de um indivíduo, quer no trabalho, quer na vida pessoal do mesmo. Os cinco traços são: extroversão, neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência.

encontrar num estado de homeostasia é possível que denote menor nível de felicidade (Pollock et al., 2016).

O humor do líder pode ser outra variável com impacto na alteração da percepção de felicidade das pessoas, ou seja, o facto de o líder ser alguém mais aberto à comunicação, que sorria muito e que demonstre na sua maioria boa disposição pode melhorar os níveis de felicidade demonstrados pelos seus seguidores. Isto pode acontecer pela existência dos denominados neurónios-espelho que todos os indivíduos têm. Estes neurónios são responsáveis por imitar as reações que vemos nos outros. Desta forma, é fácil perceber porque é que o humor pode ser tão importante. Um líder que na maioria das vezes seja bem-disposto tende a provocar nos seus seguidores a mesma boa disposição através dos neurónios-espelho que imitam a reação do líder. Da mesma forma que um líder que esteja sempre de mau humor provoque também essa reação nos seus colaboradores (Goleman, 2015).

Por último, outro indicador que poderá, também ele, explicar a felicidade, mas que seria muito mais complicado de avaliar é o contexto onde o indivíduo se encontra inserido, por exemplo, o contexto familiar. Há quem diga que “nós somos a soma das cinco pessoas que nos rodeiam”. Esta frase permite refletir sobre quem são de facto as cinco pessoas que nos rodeiam e de que forma influenciam a nossa forma de pensar, agir ou sentir. Da mesma forma que um líder gera determinadas reações nos seus colaboradores pela forma como se demonstra aos mesmos, o mesmo acontece com a família. Um indivíduo que tenha um contexto familiar onde existem discussões, pouca valorização e pensamentos negativistas provavelmente será uma pessoa menos feliz do que alguém que tenha um contexto familiar de partilha, valorização e otimismo face às dificuldades (Goleman, 2015).

De forma a perceber se existem dimensões que predizem mais a felicidade do que as outras foi utilizado o método de inserção de variáveis *Stepwise*, que permite identificar quais as dimensões mais pertinentes e inseri-las uma a uma para visualizar o seu impacto individual.

Relativamente aos pressupostos são todos verificados visto que se tratam dos mesmos preditores, com a diferença de estarem discriminados com este método de inserção dos dados.

As três dimensões da liderança espiritual manifestam correlações positivas e estatisticamente significativas com a felicidade, no entanto, apenas a fé/esperança parece contribuir para a capacidade de explicação da felicidade. Além disso, a boa condição de saúde aparece novamente com capacidade preditiva sobre a felicidade. A equação seguinte representa a relação mencionada:

$$Felicidade = \beta_0 + \beta_1 Fé + \beta_2 CondiçãoSaúde + \mu$$

$$(=) Felicidade = 2,532 + 0,344 Fé + 0,287 CondiçãoSaúde$$

Analisando os coeficientes padronizados Beta, a dimensão “fé/esperança” tem o maior coeficiente com um valor de 0,344 e, por isso, é o maior preditor da felicidade. Seguida pela variável demográfica “tem uma boa condição de saúde” com um coeficiente de 0,287.

Pelas razões já mencionadas anteriormente, o valor mais adequado para determinar a percentagem explicativa do modelo é, novamente, o R quadrado ajustado. Desta forma, a dimensão que maior poder explicativo tem sobre a felicidade é a fé ou esperança com uma percentagem de 12,90%. Quando adicionada a boa condição de saúde, o modelo passa a ter um poder preditivo de 20,50%.

Tabela 16: Poder Explicativo da Fé/esperança e da Condição de Saúde sobre a Felicidade

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig	Durbin-Watson
<b>Fé/Esperança</b>	0,367	0,135	0,129	0,000	
<b>Fé/Esperança e condição de saúde</b>	0,465	0,216	0,205	0,000	2,024

É, novamente, verificada uma variabilidade amostral elevada, dada pelo elevado valor de resíduos, mas o ajustamento do modelo aos dados é melhor, principalmente quando só é inserida a fé ou esperança.

Tabela 17: ANOVA com a Fé/Esperança e a Condição de Saúde

Modelo		Soma dos quadrados	Quadrado médio	Sig
<b>Fé/Esperança</b>	Regressão	4,266	4,266	0,000
	Resíduo	27,399	0,189	
	Total	31,665		
<b>Fé/Esperança e condição de saúde</b>	Regressão	6,850	3,425	0,000
	Resíduo	24,814	0,172	
	Total	31,665		

O resultado obtido pela variável fé/esperança pode ser explicado pela influência que a crença individual (o indivíduo acreditar na sua liderança) tem na motivação individual e, conseqüentemente, com efeitos positivos na felicidade. Tendencialmente alguém que acredita mais, é mais motivado e

alguém mais motivado toma mais decisões e mais acertadas, o que aumenta os índices de felicidade do indivíduo.

Conclui-se que o modelo utilizado é estatisticamente preditivo e significativo e que existe um bom *fit* do modelo aos dados. Verificou-se novamente que a boa condição de saúde é, sem dúvida, um preditor importante sobre a felicidade e que a dimensão fé/esperança é a que mais capacidade têm para explicar os níveis de felicidade dos indivíduos.

A segunda regressão efetuada nesta dissertação pretende demonstrar a existência ou não de poder preditivo por parte da liderança espiritual sobre o bem-estar espiritual. A equação da regressão é demonstrada em seguida:

$$BEE^{13} = \beta_0 + \beta_1 LE + \beta_2 \text{CondiçãoSaúde} + \beta_3 \text{Idade} + \beta_4 \text{Sexo} + \beta_5 \text{EstadoCivil} \\ + \beta_6 \text{Filhos} + \beta_7 \text{Escolaridade} + \beta_8 \text{Antiguidade} + \beta_9 \text{DoençaCrônica} \\ + \beta_{10} \text{Rendimento} + \mu$$

Tendo em atenção as experiências efetuadas para testar a capacidade explicativa das variáveis, a equação pode ser reduzida para a demonstrada em seguida:

$$BEE = \beta_0 + \beta_1 LE + \mu \\ (=)BEE = 1,221 + 0,811 LE$$

Pode-se afirmar, relativamente a esta regressão, que os resíduos existentes são independentes tendo em conta o valor do Durbin-Watson. Verifica-se também que não existem problemas de multicolinearidade dado pelos valores da tolerância e do VIF, neste caso, são iguais aos da regressão anterior pois os preditores são os mesmos. Nem problemas de homocedasticidade, ou seja, verifica-se uma distribuição mais ou menos linear dos resíduos padronizados. Também não foi possível verificar valores residuais extremos sendo o valor máximo e mínimo 0,810 e -2,095, respetivamente (Pallant, 2011).

Assim, aferiu-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual ( $r = 0,811$ ,  $p = 0,000$ ). Em termos de interpretação, significa que o aumento da perceção de liderança espiritual por parte dos indivíduos leva a um maior nível de bem-estar espiritual pelos mesmos. Relativamente à explicação do modelo, o R quadrado permite dizer que 68,4% do modelo é explicado pela liderança espiritual, sendo que o erro padrão da estimativa foi de 0,239. Mas, e como referido anteriormente, na presença de mais do que um preditor, o R quadrado

---

<sup>13</sup> BEE – Bem-Estar Espiritual

ajustado é o indicador mais indicado para explicar a percentagem de variância explicada pelo preditor. Desta forma, 66,1% do bem-estar espiritual é explicado pela liderança espiritual. Note-se que uma percentagem explicativa superior a 50% é um valor que não se verifica muitas vezes nas análises e, por isso, é considerada uma percentagem muito elevada (Pallant, 2011).

Tabela 18: Poder Explicativo da Liderança Espiritual sobre o Bem-Estar Espiritual

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R quadrado</b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Sig</b>	<b>Durbin-Watson</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	0,827	0,684	0,661	0,000	1,944

Para esta regressão, verificou-se que o valor da soma dos quadrados para a regressão foi de 16,880 e para o residuo foi de 7,782. Relativamente ao quadrado médio, este teve um valor de 1,688 e o valor do residuo foi de 0,057, como existe uma diferença considerável entre os dois valores, pode-se dizer que existe um bom ajustamento do modelo (Pallant, 2011).

Tabela 19: ANOVA Liderança Espiritual - Bem-Estar Espiritual

<b>Modelo</b>		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Quadrado médio</b>	<b>Sig</b>
<b>Liderança Espiritual</b>	Regressão	16,880	1,688	0,000
	Resíduo	7,782	0,057	
	Total	24,662		

Os dados permitem aceitar a terceira hipótese formulada e concluir que o modelo é estatisticamente preditivo e estatisticamente significativo. Conclui-se desta forma que a liderança espiritual tem poder preditivo sobre o bem-estar espiritual e que também neste caso existe um bom *fit* do modelo. A teoria da liderança espiritual assenta na teoria da motivação intrínseca e na sobrevivência espiritual. Por um lado, a teoria da motivação intrínseca manifesta-se através das complexas relações entre as três dimensões da liderança espiritual. Por outro, a sobrevivência espiritual assenta na satisfação do bem-estar espiritual dos indivíduos (Fry, 2003).

Como Fry referenciou em alguns dos seus trabalhos, o principal objetivo da liderança espiritual é promover o desenvolvimento do bem-estar espiritual. Este desenvolvimento é possível através de um conjunto de atitudes, valores e comportamentos específicos que incrementam a motivação dos indivíduos e, conseqüentemente, o bem-estar espiritual dos mesmos (Fry & Matherly, 2006). Além deste estudo, há autores que acreditam que apenas quando há o desenvolvimento do bem-estar espiritual e o suporte

e transmissão de valores altruístas, através da espiritualidade nas organizações ou dos comportamentos espirituais dos líderes, é que se consegue atingir uma harmonização da organização (Hunsaker, 2016).

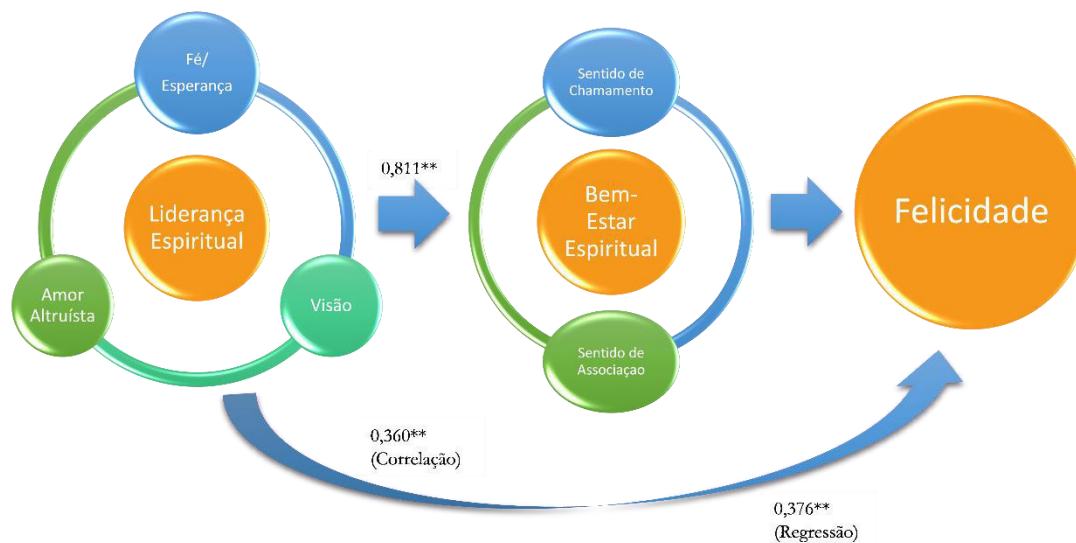


Figura 3: Modelo Analítico com Resultados

## 6.6. Bem-Estar Espiritual como Variável Mediadora

Para terminar a análise e discussão de dados, passar-se-á agora à análise da mediação do bem-estar espiritual na relação entre a liderança espiritual e a felicidade. Optou-se por realizar um teste de mediação por duas razões: primeiro, porque o modelo analítico utilizado parecia indicar a existência de uma variável mediadora; e segundo, porque se verificou em alguns artigos (que utilizavam o mesmo modelo) a realização de um teste de mediação (Fry et al., 2017; Yang & Fry, 2018). No entanto, note-se que a mediação não é um teste que normalmente resulta de comprovação teórica, muitas vezes a opção de realizar uma mediação é consequência dos resultados empíricos.

A mediação implica uma relação entre todas as variáveis existentes. No entanto, quando agregada uma variável mediadora à equação, a magnitude presente da relação entre a variável independente e dependente diminui ou fica neutralizada. Nesta investigação pretende-se verificar se a relação entre a liderança espiritual e a felicidade é nula ou fica enfraquecida na presença do bem-estar espiritual (Vieira, 2009).

As equações demonstradas em seguida permitem definir as condições necessárias para a existência da mediação, sendo que  $\beta_0$  representa a constante de cada equação e  $\mu$  simboliza o valor dos resíduos.



**Condição 1:**  $Y = \beta_0 + \theta x + \mu$

(=) *Felicidade* =  $\beta_0 + \theta LE + \mu$

**Condição 2:**  $M^{14} = \beta_0 + \gamma x + \mu$

(=) *Bem – Estar Espiritual* =  $\beta_0 + \gamma LE + \mu$

**Condição 3:**  $Y = \beta_0 + \delta M + \mu$

(=) *Felicidade* =  $\beta_0 + \delta BEE + \mu$

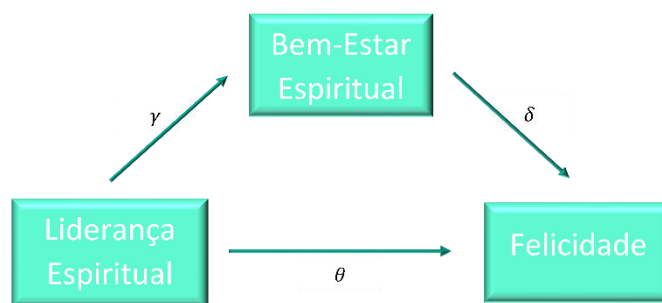


Figura 4: Modelo de Mediação do Bem-Estar Espiritual

No entanto, antes de efetuar a análise da mediação importa observar se se verificam os pressupostos necessários à mediação (Vieira, 2009). Estes pressupostos verificam-se através da análise de uma regressão linear onde a variável dependente é a felicidade e as variáveis independentes são a liderança espiritual e o bem-estar espiritual.

O primeiro pressuposto que tem de ser cumprido é o da independência dos resíduos que pode ser verificado pelo valor do Durbin-Watson que, neste caso, assumiu o valor de 2,018. Field (2005) disse que se os valores para o Durbin-Watson se encontrarem entre 0 e aproximadamente 2, então pode-se considerar os resíduos são independentes e, como tal, os erros existentes devem-se ao próprio modelo.

O segundo pressuposto pede que não existam *outliers*. Pressupõe-se não existência de *outliers* se os valores se encontrarem aproximadamente entre -3 e 3 (Pallant, 2011). O valor do resíduo mínimo tem o valor de -2,158 e máximo de 0,744, como tal, não existem *outliers* nesta regressão.

O terceiro pressuposto é o da multicolinearidade, isto é, as variáveis não podem estar excessivamente correlacionadas entre si por poderem tornar os resultados pouco confiáveis. Isto acontece porque

<sup>14</sup> M – Variável Mediadora = Bem-Estar Espiritual

elevadas correlações fazem com que os preditores se confundam entre si e na capacidade que têm em prever a variável dependente. Entende-se por excessivamente correlacionadas, correlações superiores a 0,90. Para verificar o princípio da multicolinearidade, e tal como já foi mencionado, os valores de tolerância devem ser superiores a 0,10 e os do VIF inferiores a 10, condições verificadas nesta regressão (Pallant, 2011).

O quarto pressuposto é o da homocedasticidade e implica que os resíduos sigam mais ou menos uma distribuição linear e organizada. Desta forma, verifica-se o princípio da homocedasticidade dos resíduos padronizados (Field, 2005).

O último pressuposto é o da normalidade, isto é, a regressão deve seguir aproximadamente uma distribuição normal. Pelo teste do *Kolmogorov-Smirnov* a distribuição é aproximadamente normal com um coeficiente de significância de 0,009 ( $p < 0,05$ ). Sendo possível verificar que a média é de 0,000 e o desvio padrão de 0,997.

Tendo sido cumpridos todos os pressupostos é possível passar agora à análise e discussão da mediação do bem-estar espiritual. De modo a perceber se existe ou não mediação, quatro condições têm de ser cumpridas.

A primeira condição diz que a relação entre a liderança espiritual e a felicidade tem de ser estatisticamente significativa (Vieira, 2009). Os dados revelam que a primeira condição é cumprida, podendo dizer-se que a relação entre as variáveis mencionadas é positiva e estatisticamente significativa para um intervalo de confiança a 95% ( $c = 0,38$ ;  $t_{(149)} = 4,70$ ;  $p < 0,000^*$ ). Além disso, verificou-se que o R quadrado teve um valor de 0,13, o que significa que 13% da felicidade é explicada pela liderança espiritual.



Figura 5: Primeira Condição da Mediação

$$Felicidade = 2,459 + 0,38 LE$$

A segunda condição pede que a relação entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual também seja estatisticamente significativa (Vieira, 2009). O modelo permite verificar o cumprimento da segunda

condição sendo a relação positiva e estatisticamente significativa ( $c = 0,76$ ;  $t_{(149)} = 16,82$ ;  $p < 0,000^*$ ). Segundo esta condição, a liderança espiritual é capaz de explicar 66% da variável bem-estar espiritual.

$$\text{Bem – Estar Espiritual} = 1,161 + 0,76 \text{ LE}$$

A terceira condição assume que a correlação entre o bem-estar espiritual e a felicidade é, novamente, estatisticamente significativa (Vieira, 2009). Os dados permitem verificar, também, este pressuposto. Segundo estes, o bem-estar espiritual tem capacidade para explicar 17% da felicidade dos indivíduos e existe, entre eles, uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $c = 0,37$ ;  $t_{(148)} = 2,57$ ;  $p = 0,011^*$ ).

$$\text{Felicidade} = 2,033 + 0,37 \text{ BEE}$$

Para terminar, a última condição para existir mediação é a existência de uma relação entre a liderança espiritual e a felicidade que não seja estatisticamente significativa na presença da variável mediadora, ou seja, na presença do bem-estar espiritual (Vieira, 2009). Analisando os dados é possível dizer que a relação entre a liderança espiritual e a felicidade, na presença do bem-estar espiritual não é estatisticamente significativa ( $c = 0,10$ ;  $t_{(148)} = 0,74$ ;  $p = 0,46$ ). Mais se adianta que não só o bem-estar espiritual é variável mediadora como medeia completamente a relação entre a variável independente e dependente. A mediação completa verifica-se, não só pelo cumprimento das quatro condições, mas também por existir um efeito indireto que é demonstrado no valor mínimo e máximo do intervalo de confiança a 95% (- 0,17 e 0,36). O efeito indireto existe porque entre o mínimo e máximo do intervalo de confiança encontra-se o valor zero (Vieira, 2009).

Tabela 20: Mediação Total do Bem-Estar Espiritual

Condição	Coef.	Se	IC 95%	Teste-t <sup>15</sup>	p value	Teste-f <sup>16</sup>	p value	Rquadrado
1	0,38	0,08	0,22 - 0,53	4,7	$p < 0,000^*$	22,14	$p < 0,000^*$	0,13
2	0,76	0,04	0,67 - 0,85	16,82	$p < 0,000^*$	283,07	$p < 0,000^*$	0,66
3	0,37	0,14	0,08 - 0,65	2,57	$p = 0,011^*$	14,78	$p < 0,000^*$	0,17
4	0,1	0,13	-0,53	0,74	$p = 0,4623$	14,78	$p < 0,000^*$	0,17

\*  $p < 0,05$

Os resultados permitem aceitar a quarta e última hipótese formulada, isto é, que o bem-estar espiritual medeia a relação entre a liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos. Além disso, permite não só aceitar a hipótese como afirmar que a mediação do bem-estar espiritual é pura ou completa. Perante estes resultados, confirma-se o que alguns autores já diziam relativamente à relação positiva existente entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual ser capaz de gerar resultados positivos, quer

<sup>15</sup> O teste-t permite avaliar a qualidade de cada preditor existente na mediação.

<sup>16</sup> O teste-f permite avaliar se o modelo utilizado é o melhor.

individuais, quer organizacionais (Yang & Fry, 2018). A liderança espiritual influencia o sentido de chamamento e associação e permite a satisfação das necessidades espirituais dos indivíduos. Posteriormente, a satisfação destas necessidades permite um aumento da saúde mental e da felicidade, tanto dos líderes como dos seus seguidores (Sweeney & Fry, 2012).

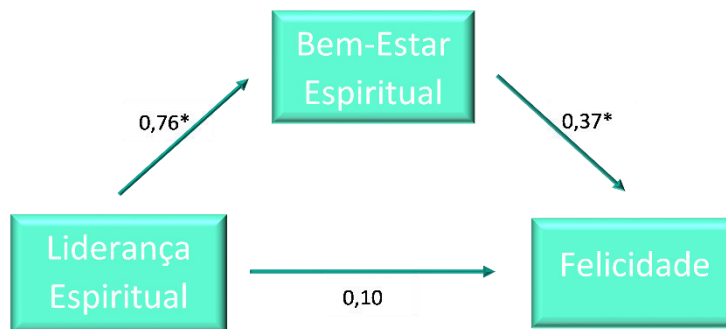


Figura 6: Mediação Completa do Bem-Estar Espiritual

## 6.7. Alguns comentários adicionais ao Inquérito por Questionário

O tópico seguinte tem o intuito de demonstrar algumas das respostas que os inquiridos deram quando lhes foi perguntado o que tinham achado sobre o questionário. Tal como explicado na metodologia de investigação, estes comentários não foram efetuados à data do preenchimento do inquérito por questionário, mas passado algum tempo, quando houve a perceção de que seria interessante para a discussão perceber a opinião dos inquiridos acerca da temática do estudo.

De forma geral, os inquiridos acharam que o questionário tinha sido sobre um tema pouco abordado e muito pertinente, com perguntas de fácil compreensão que levavam a respostas concretas e objetivas. Foi possível também perceber que os indivíduos focaram mais os comentários na parte da liderança do que na parte da felicidade.

Um dos inquiridos refere:

*“O questionário é pertinente na medida que avalia a capacidade de liderança. Trabalhar numa empresa que partilha a nossa visão e os nossos valores é fundamental para preparar líderes e manter alinhadas expectativas, visão e o valor de todo o grupo. É imprescindível que os colaboradores se sintam bem no local de trabalho, e, sobretudo, que sejam valorizados e motivados para que a sua produção seja efetiva e eficiente.”*

Além disso, os comentários dão a entender que, no geral, os indivíduos perceberam as dimensões da liderança que estavam a ser analisadas dando uma ênfase maior nas dimensões da visão, do sentido de chamamento e de significado. Como mencionado no comentário acima, foram percebidas as perguntas sobre a visão da organização, o trabalho em equipa e a valorização dos trabalhadores. Há ainda quem mencione que é muito importante o trabalho em equipa para melhorar o desempenho organizacional, bem como *“um estilo de liderança inclusivo para que todos se sintam valorizados e motivados a fazer a sua parte em prol da equipa”*.

Quando à felicidade, um dos respondentes refere: *“deixavam o inquirido a pensar qual a melhor e sincera resposta à questão”* o que leva a crer que as perguntas sobre o lado mais emocional dos indivíduos geraram algum desconforto e alguma hesitação nas respostas. Segundo um dos inquiridos, as perguntas relativas à felicidade podem ter levado a respostas menos sinceras pois *“o ser humano é naturalmente discreto/resguardado nas questões pessoais.”* Além disso, e apesar do objetivo ser avaliar a felicidade dos indivíduos, o facto de terem de avaliar as equipas de coordenação no mesmo questionário pode ter gerado alguma confusão. Agregado a estas questões ainda há a questão do anonimato que, por muito que seja dito que assim o é, há sempre uma pequena desconfiança e medo que se perceba quem está a responder de determinada forma. Um dos colaboradores afirmou:

*“Este questionário para além das questões técnicas da liderança também focava a parte da felicidade/agrado em relação à entidade patronal, questão que na minha opinião, poderá ter despertado resposta menos sinceras em alguns inquiridos. Apesar do inquérito ser anónimo, o ser humano é naturalmente discreto/resguardado nas questões pessoais.”*

Os comentários de alguns dos inquiridos levam a crer que o facto de ter sido um questionário direto, objetivo e de fácil compreensão parece ter ajudado a obter respostas com elevado rigor. Além disso, foi perceptível um certo contentamento por parte dos trabalhadores com os seus líderes (equipas de coordenação) o que poderá justificar os bons resultados em termos de avaliação da liderança exercida na empresa. Apesar de os inquiridos manifestarem alguma hesitação em responder às questões sobre a sua felicidade, os resultados foram igualmente bons demonstrando que os colaboradores se encontram, na sua grande maioria, felizes com a sua vida. Desta forma, os comentários efetuados parecem corroborar os resultados obtidos nesta investigação.

# Capítulo VII – Conclusões

## 7.1. Principais Conclusões

Esta dissertação pretendia avaliar a relação existente entre a liderança espiritual e a felicidade dos indivíduos. Para a realização deste propósito foi efetuada uma investigação quantitativa, de carácter analítico. Os dados foram obtidos através de um inquérito por questionários aos nutricionistas da empresa Farmodiética de modo a entender a perceção dos inquiridos sobre o tipo de liderança das chefias, bem como, perceber qual a perceção dos indivíduos sobre a sua própria felicidade.

De acordo com a análise levada a cabo, os inquiridos avaliaram a liderança espiritual, o bem-estar espiritual e a felicidade com um grau 4 “concordo” na escala de *Likert* de 1 a 5. Isto significa que os inquiridos, na sua maioria, concordam com a existência de uma liderança espiritual por parte das chefias da empresa, consideram estar bem espiritualmente e afirmaram estar felizes com a sua vida.

Foi possível perceber que a liderança espiritual se correlaciona fortemente com o bem-estar espiritual, sendo a correlação menos forte no caso da felicidade. Estes resultados eram previsíveis na medida em que o bem-estar espiritual é quase como uma extensão da liderança espiritual e, como tal, era de esperar uma associação mais forte do que a verificada com a felicidade (resultado individual). Verificou-se também que a própria relação entre o bem-estar espiritual e a felicidade era mais elevada do que a correlação entre a liderança espiritual e a felicidade. Este facto pode estar relacionado com o nível de análise das variáveis, isto é, o bem-estar espiritual e a felicidade focam aspetos mais individuais, enquanto a liderança espiritual foca mais questões a nível organizacional.

Algo surpreendente foi verificar que uma variável demográfica demonstrava influência no bem-estar espiritual, mas principalmente na felicidade. Esta variável foi a condição de saúde dos inquiridos que se mostrou em toda a análise uma variável de grande importância. Averiguou-se que a condição de saúde dos participantes tinha uma relação positiva com a dimensão sentido de chamamento do bem-estar espiritual, sugerindo que quanto melhor for a condição de saúde dos indivíduos, maior a sua capacidade de ajudar os outros e de encontrar um propósito para o seu trabalho. Além disso, a condição de saúde mostrou também ter capacidade de influenciar a felicidade dos indivíduos, ou seja, quanto melhor a saúde de um colaborador, maior a sua perceção de felicidade com a sua vida.

De modo a testar o poder explicativo das variáveis procedeu-se à realização de algumas regressões lineares, o que permitiu verificar que a liderança espiritual tem capacidade preditiva sobre a felicidade

dos indivíduos, conseguindo explicar aproximadamente 21% do modelo. Averiguou-se ainda a existência de outro preditor importante nesta regressão, a condição de saúde dos inquiridos. Anteriormente, foi possível verificar que a condição de saúde gerava influência na felicidade, com a análise desta regressão foi possível acrescentar que a condição de saúde também tem capacidade explicativa sobre a felicidade. Uma pessoa que se sente bem e que tem uma boa saúde, normalmente é mais feliz do que um indivíduo que tenha algum tipo de doença. Considerando a felicidade como uma sensação de bem-estar resultante de um equilíbrio dinâmico intrínseco ao indivíduo, presume-se que um indivíduo que está doente não se encontra nesse equilíbrio e, como tal, demonstra menor nível de felicidade.

De forma a perceber, não só que dimensões da liderança espiritual explicavam mais a felicidade, mas também a magnitude da influência que a condição de saúde apresentava sobre a felicidade, foi realizada a mesma regressão mas utilizando cada dimensão da liderança espiritual em separado e o método de inserção de variáveis *stepwise*. Assim, foi possível concluir que a dimensão mais explicativa da felicidade era a fé/esperança com valor de aproximadamente 13% e que, em conjunto com a condição de saúde ambas conseguiam explicar aproximadamente 22% do modelo. Os resultados obtidos levaram à conclusão que mais de 70% do modelo não era explicado pelas variáveis inseridas, o que levou a crer que existem outras, não utilizadas neste estudo, que explicam mais a felicidade.

A segunda regressão permitiu perceber que a liderança espiritual é capaz de explicar 66,1% do bem-estar espiritual dos indivíduos. O facto de a liderança espiritual conseguir explicar uma percentagem muito elevada do bem-estar espiritual vai ao encontro do que é a definição de liderança espiritual e qual o seu principal objetivo, isto é, a existência de uma relação entre as três dimensões da liderança espiritual que conseguem promover o bem-estar espiritual dos indivíduos. Além disso, a capacidade preditiva desta regressão juntamente com o facto de o bem-estar espiritual estar mais correlacionado com a felicidade do que a própria liderança permitiu prever a existência de uma mediação efetuada pelo bem-estar espiritual, que foi confirmada numa análise posterior.

Em linha com o que foi mencionado anteriormente, a última grande conclusão que se pôde retirar deste estudo foi a existência de uma mediação completa do bem-estar espiritual na relação entre a liderança espiritual e a felicidade das pessoas. A mediação permite dizer que o bem-estar espiritual influencia de forma expressiva a relação entre a liderança espiritual e a felicidade verificando-se que a relação entre as variáveis mencionadas deixa de ser significativa na sua presença. Note-se que a mediação é um teste confirmado muito mais pela análise empírica do que pela base teórica.

Propõe-se, ainda, uma reflexão final sobre o modelo analítico utilizado. A análise de dados permitiu responder a todas as hipóteses formuladas, no entanto, o modelo pode não ser plenamente explicativo, das relações existentes. Ou seja, será que as relações existentes no modelo se resumem só a efeitos de causalidade numa só direção? Será que é a percepção da existência de uma liderança espiritual que provoca uma melhoria no bem-estar espiritual e, conseqüentemente, uma melhoria da felicidade dos indivíduos? Ou será que é a melhor percepção que os indivíduos têm da sua felicidade que melhora o bem-estar espiritual e, conseqüentemente, aumenta a percepção de uma liderança espiritual? Não se pode excluir a hipótese de estarmos perante um modelo que gera efeitos de dupla causalidade, ou então perante um ciclo vicioso onde é difícil perceber realmente qual a dimensão inicial e final e quais as relações que existem entre elas.

## **7.2. Implicações para a Gestão**

Com a realização da presente investigação foi possível efetuar dois tipos de contribuições – académicas e práticas (para a Gestão de Recursos Humanos). Em termos de contribuições académicas evidencia-se, desde logo, o melhor conhecimento e desenvolvimento de temas como a liderança espiritual e a felicidade, e da relação entre ambos. Como foi mencionado desde o início desta dissertação, estes são temas difíceis de definir pelas barreiras voláteis que têm com outros conceitos. Desta forma, esta investigação veio contribuir para um melhor esclarecimento e definição de fronteiras entre conceitos. Além disso, são temas que necessitam de mais investigações, nomeadamente empíricas. Existe, inclusive, um autor que afirma que as alterações na sociedade apenas irão acontecer quando se privilegiarem análises quantitativas sobre a felicidade (Layard, 2010). Desse ponto de vista, esta investigação contribuiu com uma nova análise quantitativa sobre a liderança espiritual e sobre a felicidade.

Em termos práticos, mais concretamente para a área da Gestão de Recursos Humanos, este estudo vem demonstrar que o estilo de liderança utilizado numa organização influencia vários resultados organizacionais e individuais, nomeadamente a felicidade. Como tal, seria importante perceber primeiro que tipo de liderança tem uma organização e se ela vai ao encontro da visão, missão e objetivos da organização para que assim, todos possam “remar no mesmo sentido”. Depois, e se o objetivo for fomentar uma liderança espiritual, importa promover práticas que permitam o crescimento e conhecimento individual, tanto de líderes como de seguidores. Estas práticas devem estar em linha com as necessidades dos indivíduos, nomeadamente, as necessidades espirituais. Para tal, as organizações poderiam começar por promover o contacto com a natureza, aulas de yoga ou *mindfulness*, por exemplo.



Uma das coisas que qualquer organização deveria privilegiar é a felicidade dos seus colaboradores. Este estudo sugere que a felicidade depende de muitas variáveis, mas que o bem-estar espiritual de cada indivíduo exerce um papel importante, bem como a sua condição de saúde. Desta forma, seria importante as organizações fornecerem aos seus colaboradores um trabalho que os faça sentir realizados para que eles possam maximizar o seu potencial, mas que permita também fazer a diferença na vida das outras pessoas. Além disso, é preciso melhorar os relacionamentos sociais em contexto organizacional para que as pessoas se sintam parte integrante de um grupo ou comunidade. Não esqueçamos que uma grande parte do dia de uma pessoa é passada a trabalhar e é preciso promover ambientes saudáveis e de comunicação dentro de uma organização.

### **7.3. Limitações do Estudo**

Foram encontradas algumas limitações no decorrer esta dissertação. A primeira limitação é relativa à dimensão da amostra, principalmente quando comparada com o número de perguntas do inquérito por questionário. Há autores que afirmam que para uma amostra ser boa devem existir dez participantes por cada questão do inquérito por questionário. Tendo em consideração que o inquérito é constituído por cinquenta e três questões, então a amostra deveria ter sido de 530 participantes. O facto de a amostra ter sido de 151 participantes pode ter aumentado possíveis enviesamentos nos testes efetuados, por exemplo, no teste da normalidade da liderança espiritual.

A segunda limitação tem a ver com o facto de não ter sido avaliada a dimensão vida interior no inquérito por questionário. Pelos motivos já mencionados, não foi possível agregar as questões sobre a vida interior ao questionário, no entanto, podiam ter surgido resultados interessantes quando agregada esta dimensão ao estudo, nomeadamente perceber se existe, de facto, espaço nas organizações para as práticas espirituais dos seus colaboradores.

A terceira limitação prende-se com o inquérito por questionário utilizado. Como não existem estudos sobre a liderança espiritual e felicidade em Portugal foi preciso utilizar questionários validados noutros contextos culturais. Claro que se tentou escolher aqueles que tinham, ou os melhores coeficientes de confiabilidade, ou o contexto cultural mais semelhante, no entanto, a melhor hipótese seria sempre um inquérito por questionário já validado em Portugal. Além disso, a utilização de inquéritos por questionário que não estão em português implicam a sua tradução. A tradução de um questionário é sempre uma limitação pois pode ser difícil transmitir a mesma informação noutra língua.

A quarta limitação refere-se ao facto de não se poderem extrapolar os resultados desta investigação para a população. Primeiro porque foi avaliada apenas uma empresa, segundo porque foram questionados profissionais específicos de uma área, neste caso, os nutricionistas. E depois, porque esta empresa é constituída por 98% mulheres e 2% homens, o que não corresponde às características populacionais do país.

Vista, não tanto como uma limitação, mas como um dos principais desafios enfrentados logo no início da investigação foi a obtenção do consentimento de uma empresa para a realização desta investigação, principalmente pelo desconhecimento sobre o tema (liderança espiritual) ou pela associação, quase intuitiva, a algo de carácter religioso. Adicionalmente, a avaliação da felicidade dos colaboradores parece ser um tema com o qual algumas organizações não estão preparadas para lidar.

#### **7.4. Investigações Futuras**

Para investigações futuras são feitas algumas sugestões. Antes de qualquer outra sugestão, esta é uma área que não tem tantas investigações quanto merecia e, por isso, julga-se relevante e oportuno incentivar o aumento de estudos sobre estes temas, de forma mais extensiva e em maior profundidade, para que os conhecimentos sobre estas áreas cresçam.

Depois, e tal como já foi discutido anteriormente, a vida interior não foi avaliada neste estudo e, como tal, seria interessante conseguir um questionário que também incluísse esta dimensão de modo a perceber que tipo de influência ela consegue gerar no modelo. Além disso, os dados permitiram chegar à conclusão que existiam outras variáveis capazes de explicar a felicidade, mais ainda do que a liderança espiritual. Como tal, seria importante perceber que outras variáveis influenciam a felicidade que não as avaliadas neste estudo. Começando, por exemplo, por avaliar as outras variáveis que foram sugeridas nesta investigação, designadamente os traços de personalidade dos indivíduos, a dimensão “vida interior” ou o humor do líder.

Da mesma forma, seria também importante perceber que outras variáveis ou resultados organizacionais a liderança espiritual consegue influenciar, além dos já validados como o desempenho e a produtividade. Sugere-se ainda, realizar uma investigação com mais do que uma empresa para verificar quais as diferenças e semelhanças entre elas, por exemplo, entre uma empresa pública e privada. Ou então, entre várias empresas com setores de atividades diferentes com o objetivo de caracterizar o tecido empresarial português e entender as diferenças entre as percepções dos colaboradores sobre a liderança espiritual e felicidade dos mesmos.

## Capítulo VIII - Referências Bibliográficas

- Abdel-Khalek, A. M., & Lester, D. (2018). Subjective well-being and religiosity: significant associations among college students from Egypt and the United Kingdom. *International Journal of Culture and Mental Health, 11*(3), 332–337.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología, 40*(1), 99–106.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Anic, P., & Tončić, M. (2013). Orientations to happiness, subjective well-being and life goals. *Psihologijske Teme, 22*(1), 135–153.
- Arkin, A. (2009). Back-seat drives. *People Management, 15*(10), 26–28.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry, 9*(2), 134–145.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. Pearson Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly, 10*(2), 181–217.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management, 13*(6), 595–618.
- Bragues, G. (2006). Seek the Good Life, not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics. *Journal of Business Ethics, 67*(4), 341–357.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2),

117–134.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 289–304.

Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.

Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership – Part I. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48–54.

Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175–187.

Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance* (2nd Edition). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35.

Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *Special Issue: Contributions to Positive Organizational Scholarship*, 47(6), 766–790.

Cantor, N., & Sanderson, C. (1999). Life task participation and well-being: The importance of taking part in daily life. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 230–243). New York: Russell-Sage.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464.

Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa: Escolar Editora.

Chamberlain, K. (1988). On the structure of subjective well-being. *Social Indicators Research*, 20(6), 581–604.

Chen, C.-Y., Chen, C. H. V., & Li, C.-I. (2013). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being. *Journal of Religion and Health*, 52(2), 418–438.

Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114.

Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and Unemployment. *The Economic Journal*, 104(424), 648.

Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.

Csikszentmihalyi, M. (1999). If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist*, 54(10), 821–827.

Cutler, H. C., & Lama, D. (2000). *A arte da felicidade : um manual para a vida* (1ª Edição). Brasil: Martins Fontes.

Daft, R. L. (2001). *The leadership experience* (6th edition). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organization* (1st edition). San Francisco, CA: Berrett-Kochler.

Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.

Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto: Alegre, Artmed.

Delbecq, A. L. (2000). Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 117–128.

Diener, E. (2009). Subjective well-being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 11–58). New York, NY: Springer.

Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory. *Journal of Happiness Studies*, 1(1), 41–78.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2000). Subjective Well-Being The Science of Happiness and Life Satisfaction. In S. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2nd editio, pp. 187–194). Oxford, NY: Oxford University Press.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425.

- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, *13*(1), 81–84.
- Dierendonck, D. van. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J., & Yammarino, F. J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. Part of the Management Sciences and Quantitative Methods Commons Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, *16*(5), 807–833.
- Easterlin, R. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. In P. David & M. Reder (Eds.), *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz* (pp. 89–125). New York: Academic Press.
- Easterlin, R. A. (1995). Will raising the incomes of all increase the happiness of all? *Journal of Economic Behavior & Organization*, *27*(1), 35–47.
- Eisler, R., & Montuori, A. (2003). The Human Side of Spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (Sharpe, pp. 46–56). New York: M.E.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(5), 1058–1068.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, *17*(3), 217–231.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, *44*(4), 266–272.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd editio). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Figueiredo, H., Biscaia, R., Videira, P., Santoalha, A., & Teixeira, P. (2015). Estudo do Percurso Académico e Socioprofissional dos Membros da Ordem dos Nutricionistas. Retrieved from [https://create.piktochart.com/output/13296417-cipes\\_info\\_01](https://create.piktochart.com/output/13296417-cipes_info_01)
- Fineman, S. (2006). Accentuating the positive? *Academy of Management Review*, *31*(2), 306–308.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *Journal of Management Reviews*, 12(1), 384–412.
- Freeman, G. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120–140.
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318–327.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2000). Happiness, economy and institutions. *The Economic Journal*, 110(9), 918–938.
- Frey, B., & Stutzer, A. (2002). What Can Economists Learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature*, XL(1), 402–435.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L., & Matherly, L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. In *Presented at the Academy of Management meeting* (pp. 1–32). Atlanta, Georgia.
- Fry, L. W. (2005, October). Introduction to the leadership quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 16(5), 619–622.
- Fry, L. W. (2009). Spiritual Leadership as a Model for Student Inner Development. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 79–83.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47.
- Fry, L. W., Matherly, L. L., & Robert Ouimet, J. (2010). The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The case of the Cordon BleuTomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7(4), 283–314.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2012). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership* (1st editio). Stanford, California: Stanford University Press.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. (Sharpe, Ed.). New York, M.E.

Golden-Biddle, K., & Greenwood, R. (2000). Editors' introduction: Nontraditional research. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 146.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 33(1), 82–92.

Goleman, D. (2015). *Como ser um líder - A importância da inteligência emocional* (1ª edição). Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.

Gomes, P. J. (2001). Is success a sin? A conversation with the reverend Peter J. Gomes. Interview by David A. Light. *Harvard Business Review*, 79(8), 63–69.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.

Greenleaf, R. K. (1977). *The Servant as Leader*. Indianapolis, USA: Paulist Press.

Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40(1), 21–32.

Hartman, L. P., Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2000). Moral Person and Moral Manager. *California Management Review*, 42(4), 128–143.

Hartman, L. P., Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.

Headey, B., & Wearing, A. J. (1992). *Understanding happiness: a theory of subjective well-being*. Australia: Longman Cheshire.

Heyler, S. G., & Martin, J. A. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230–243.

House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (Vol. 50). Ontario.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. W. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(1), 171–233.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.

Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 206–225.



Hunsaker, W. D. (2017). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Exploring the conditional effects of self-determination and confucian mindset. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 485–502.

Ito, A., & Bligh, M. C. (2017). Feeling Vulnerable? Disclosure of Vulnerability in the charismatic leadership relationship. *Journal of Leadership Studies*, 10(3), 66–70.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367.

Kahneman, D., & Krueger, A. B. (2006). Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal OfEconomic Perspectives*, 20(1), 3–24.

Kahneman, D., Wakker, P., & Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 375–405.

Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 86–106.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410–422.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–61.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.

Knight, J., & Gunatilaka, R. (2012). Journal of Economic Behavior & Organization Income , aspirations and the Hedonic Treadmill in a poor society. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 82(1), 67–81.

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

Lama, D. (1999). *Ethics for the new millennium*. New York: Putnam.

Layard, R. (2010). Measuring Subjective Well-Being. *Science*, 327(1), 534–535.

Lean, E. R., & Ganster, D. C. (2017). Is there a common understanding of spiritual leader behaviors? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(4), 295–317.

Levy, R. B. (2000). My Experience as Participant in the Course on Spirituality for Executive Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 129–131.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a

multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1st Ed., pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand-McNally.

Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23(1), 119–130.

Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616–628.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

MacArthur, J. F. (1998). *In the footsteps of faith*. Wheaton, IL: Crossway Books.

Martin, J., & Wright, S. (2018). The Application of Cameron's Positive Leadership Model in a New Zealand Law Enforcement Organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), 36–55.

Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1ª edição). Braga: Psiquilibrios Edições.

Medeiros, E., Nascimento, A., Tailson, M., Sales, H., & Medeiros, P. (2014). Escala de Felicidade de Lima: Validade Fatorial e Consistência Interna. *Psicologia Em Pesquisa*, 8(2), 150–158.

Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16(4), 347–413.

Miller, B. (2000). Spirituality for Business Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 132–133.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.

Mirvis, P. H. (1997). Souls work in organizations. *Organization Science*, 8(2), 193–206.

Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83–92.

Mitroff, I. I. (2003). Do Not Promote Religion Under the Guise of Spirituality. *Organization*, 10(2), 375–382.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and Spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Threlfall, K. V. (2000). Patterns of leader characteristics: implications for performance and development. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 115–133.

- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Mackenzie Management Review*, *18*(5), 92–115.
- Oswald, A. J. (1997). Happiness and Economic Performance. *The Economic Journal*, *107*(445), 1815–1831.
- Oswald, A. J., & Clark, A. E. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, *61*(3), 359–381.
- Oswald, A. J., & Wu, S. (2010). Objective confirmation of subjective measures of human well-being: Evidence from the U.S.A. *Science*, *327*(1), 576–579.
- Otaghsara, S. M. T., & Hamzehzadeh, H. (2017). The Effect of Authentic Leadership and Organizational Atmosphere on Positive Organizational Behavior. *International Journal of Management*, *4*(11), 1122–1135.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 405–420.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th editio). Australia: Allen & Unwin.
- Parducci, A. (1995). *Happiness, pleasure and judgment: The contextual theory and its applications*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pawar, B. S. (2014). Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality. *Journal of Business Ethics*, *122*(3), 439–452.
- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, *38*(6), 975–994.
- Pessoa, F. (2014). *Escritos Autobiográficos, Automáticos e de Reflexão Pessoal*. (R. Zenith, Ed.). Assírio & Alvim.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, *6*(1), 25–41.
- Pollock, N. C., Noser, A. E., Holden, C. J., & Zeigler-Hill, V. (2016). Do Orientations to Happiness Mediate the Associations Between Personality Traits and Subjective Well-Being? *Journal of Happiness Studies*, *17*(2), 713–729.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007a). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *13*(1), 7–36.

Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007b). Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-Eletrônica*, 6(2), 1–27.

Reis, C. (2019, February 10). A felicidade no trabalho vale dinheiro. *Expresso*. Retrieved from <https://expresso.pt/economia/2019-02-10-A-felicidade-no-trabalho-vale-dinheiro?fbclid=IwAR1R3x3nZUieOxAOGLCbRf0-XkxwIXCafwXIVn96MsalJtNRyxFz1on1ygw#gs.33i40g>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th editi). Boston: Pearson.

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Greenwood Publishing Group.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward An Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21–31.

Santos, F. F. M. dos. (2019). PORDATA. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Salário+mínimo+nacional-74>

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Snyder, C. R., & Ingram, R. E. (2000). *Handbook of Psychological Change: Psychotherapy Processes & Practices for the 21st Century*. (John Wiley & Sons, Ed.).

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press.

Strack, G., & Fottler, M. D. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3–18.

Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting Psychology Journal*, 64(2), 89–107.

Tella, R. Di, Macculloch, R., & Oswald, A. J. (2003). The Macroeconomics of Happiness. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 809–827.

Thomson, J. A. K. (1955). The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics Translated. *Philosophy*, 30(112), 69–70.

Tombaugh, J. R. (2005). Positive leadership yields performance and profitability: Effective organizations develop their strengths. *Development and Learning in Organisations*, 19(3), 15–17.

Ura, K., & Galay, K. (2004). Gross national happiness and development (pp. 1–767). Thimphu,

Bhutan: The Centre for Bhutan Studies.

Vaail, P. (1998). *Spirited leading and learning* (1st editio). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Veenhoven, R. (1993). *Happiness in nations: Subjective appreciation of life in 56 nations 1946-1992*. Rotterdam: RISBO.

Veenhoven, R., & Ehrhardt, J. (1995). The cross-national pattern of happiness: Test of predictions implied in three theories of happiness. *Social Indicators Research*, 34(1), 33–68.

Verplanken, B., Myrbakk, V., & Rudi, E. (2005). The measurement of habit. In T. Betsch & S. Haberstroh (Eds.), *The Routines of Decision Making* (pp. 231–247). Lawrence Erlbaum.

Vieira, V. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R. Adm*, 44(1), 17–33.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143.

Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345.

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The Implications of Two Conceptions of Happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41–79.

Weinberg, F. J., & Locander, W. B. (2014). Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 391–408.

Wilson, W. R. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294–306.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.

Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(4), 305–324.

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208.

# Apêndice A

## A Liderança Espiritual e o Impacto na Felicidade dos Trabalhadores

Caro(a) Inquirido(a),

Este questionário insere-se no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Minho, cujo objetivo é entender as ligações entre a liderança espiritual e a felicidade dos trabalhadores.

O tempo estimado de preenchimento é de 15 minutos.

Peço que responda ao questionário com a maior sinceridade e rigor para que as análises sejam o mais verdadeiras possível. Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas saber a opinião do inquirido de forma verdadeira e objetiva.

Relembro que os inquéritos são confidenciais e que o anonimato é garantido. Os resultados serão analisados de forma global e apenas utilizados no âmbito desta dissertação.

Agradeço, desde já, a disponibilidade manifestada para o preenchimento deste inquérito.

Cláudia Moura

\*Obrigatório

### Instrução de preenchimento

Nas secções que se seguem vai encontrar um conjunto de itens em relação aos quais deve manifestar a sua concordância ou discordância, assinalando a opção de resposta que melhor traduz o que pensa e sente sobre a sua organização, ou seja, a empresa Farmodiética. Nos itens relativos aos líderes ou à liderança, deve pensar na sua chefia direta, neste caso o/a coordenador/a.

**1. O meu grupo de trabalho tem uma visão que gera o melhor de mim.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**2. Eu compreendo e estou comprometido com a visão da minha organização.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**3 Eu persevero e faço um esforço extra para ajudar a minha organização a ter sucesso porque acredito no que ela representa. \* Marcar apenas uma oval.**

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**4. Os líderes da minha organização agem de acordo com o que dizem. \* Marcar apenas uma oval.**

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**5. A minha organização é gentil e atenciosa com os seus trabalhadores e quando eles estão a sofrer ela quer fazer alguma coisa sobre isso. \* Marcar apenas uma oval.**

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**6. Eu acredito na visão da minha organização para os seus trabalhadores. \* Marcar apenas uma oval.**

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**7. Eu demonstro a minha fé na minha organização e na sua missão fazendo tudo o que posso para ajudar a termos sucesso. \* Marcar apenas uma oval.**

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**8 A visão da minha organização inspira o meu melhor desempenho.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**9. A minha organização preocupa-se realmente com os seus trabalhadores.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**10. Eu dou sempre o meu melhor no trabalho porque acredito na minha organização e nos meus líderes.** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

**11. Eu estabeleço metas desafiadoras para o meu trabalho porque acredito na minha organização e quero que tenhamos sucesso.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente



12. **A visão da minha organização é clara e convincente para mim.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

13 **Eu acredito na minha organização e estou disposto a fazer o que for preciso para assegurar o cumprimento da sua missão.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

14. **A minha organização não pune erros honestos.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

15. **A minha organização é confiável e leal aos seus trabalhadores.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

16. **O trabalho que eu faço tem significado para mim.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

17. **Eu sinto que a minha organização demonstra respeito por mim e pelo meu trabalho.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

18 **Eu sinto que sou valorizada como pessoa no meu trabalho.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

19. **Os líderes da minha organização têm a coragem de defender os seus trabalhadores.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

20. **Eu sinto que a minha organização me valoriza e valoriza o meu trabalho.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

21. **Os líderes da minha organização são honestos e sem falso orgulho.** \* Marcar apenas uma oval.

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

22. **Eu sinto-me altamente considerado pela minha liderança.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

23 **O trabalho que eu faço faz diferença na vida das pessoas.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

24. **Eu sinto que a minha organização percebe as minhas preocupações.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

25. **O trabalho que eu faço é muito importante para mim.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

26. **As minhas atividades no trabalho tem significado para mim.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

27. **Se voltasse a nascer, não mudava quase nada da minha vida.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

28. **Na maioria das coisas, a minha vida está perto do meu ideal.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

29. **Creio que não me falta nada.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

30. **Penso que nunca serei feliz.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

31. **Até agora, consegui as coisas que são importantes para mim.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

32. **Estou satisfeito com a minha vida.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

33 **Na maioria do tempo, sinto-me feliz.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

34. **A vida tem sido boa comigo.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

35. **As minhas condições de vida são excelentes.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

36. **Sinto-me satisfeito porque estou onde tenho de estar.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

37. **No geral, sinto-me bem.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

38 **Sinto que a minha vida está vazia.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

39. **Sinto-me satisfeito com o que sou.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

40. **É maravilhoso viver.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

41. **Sou uma pessoa otimista.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

42. **Sinto-me inútil.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

43 **A felicidade é para algumas pessoas, não para mim.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

44. **Eu ainda não encontrei sentido na minha existência.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

45. **A minha vida passa pacificamente.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

46. **A vida tem sido injusta comigo.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

47. **Para mim, a vida é uma sequência de sofrimentos.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

48 **Eu experimentei a alegria de viver.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

49. **Considero-me uma pessoa realizada.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

50. **Estou satisfeito com o que alcancei até agora.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

51. **Sinto-me triste pelo que sou.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

52. **Tenho problemas tão profundos que me tiram a tranquilidade.** \* *Marcar apenas uma oval.*



- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

53 **Sinto-me um fracasso.** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

Dados Demográficos

54. **Selecione quantos filhos tem:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Nenhum
- 1
- 2
- 3 ou mais

55. **Tenho uma boa condição de saúde:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Discordo completamente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo completamente

56. **Estado Civil:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)/Separado(a)
- Viúvo(a)

57. **Género:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Outro

**58. Seleccione a sua faixa etária:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Mais do que 60 anos

**59. Antiguidade na empresa:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Menos do que 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 20 anos
- Mais do que 20 anos

**60. Habilitações Académicas:** \* *Marcar apenas uma oval.*

Selecione apenas a opção que corresponde à académicamente mais elevada.

- 12º Ano
- Licenciatura ou Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

**61. Rendimento mensal líquido do agregado familiar:** \* *Marcar apenas uma oval.*

- Entre 500€ e 1000€
- Entre 1000€ e 1500€
- Entre 1500€ e 2000€
- Entre 2000€ e 2500€
- Entre 2500€ e 3000€
- Entre 3000€ e 3500€
- Entre 3500€ e 4000€
- Entre 4000€ e 4500€
- Entre 4500€ e 5000€
- Entre 5000€ e 5500€
- Entre 5500€ e 6000€

Mais do que 6000€

**62. Tem alguma doença crónica? \* Marcar apenas uma oval.**

- Sim
- Não

# Anexos

## Anexo 1.1. – Correlações entre as variáveis demográficas e a escala da liderança espiritual

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridade	Antiguidade	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Escala Liderança Média
Tem uma boa condição de saúde	Correlação de Pearson	1	-,022	-,079	,030	-,025	,005	-,049	-,287	,038	,076
	Sig. (2 extremidades)		,785	,338	,717	,761	,951	,553	,000	,644	,353
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Idade	Correlação de Pearson	-,022	1	,003	,406	,518	,135	,515	,029	,101	,048
	Sig. (2 extremidades)	,785		,968	,000	,000	,099	,000	,724	,222	,554
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Sexo	Correlação de Pearson	-,079	,003	1	,086	,054	-,057	,072	,058	,017	-,027
	Sig. (2 extremidades)	,338	,968		,294	,513	,484	,385	,484	,838	,739
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Estado Civil	Correlação de Pearson	,030	,406	,086	1	,469	,091	,357	,045	,195	-,205
	Sig. (2 extremidades)	,717	,000	,294		,000	,266	,000	,587	,017	,012
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Nº Filhos	Correlação de Pearson	-,025	,518	,054	,469	1	,139	,480	,002	,209	,057

	Sig. (2 extremidades)	,761	,000	,513	,000		,090	,000	,980	,011	,488
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Escolaridade	Correlação de Pearson	,005	,135	-,057	,091	,139	1	,134	,261*	,090	-,059
	Sig. (2 extremidades)	,951	,099	,484	,266	,090		,102	,001	,277	,471
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Antiguidade	Correlação de Pearson	-,049	,515*	,072	,357*	,480*	,134	1	,049	,217*	-,006
	Sig. (2 extremidades)	,553	,000	,385	,000	,000	,102		,550	,008	,944
	N	148	149	149	148	148	149	149	149	147	149
Doença Crónica	Correlação de Pearson	-,287*	,029	,058	,045	,002	,261*	,049	1	,002	-,016
	Sig. (2 extremidades)	,000	,724	,484	,587	,980	,001	,550		,977	,844
	N	149	150	150	149	149	150	149	150	148	150
Rendimento mensal do agregado familiar	Correlação de Pearson	,038	,101	,017	,195*	,209*	,090	,217*	,002	1	-,086
	Sig. (2 extremidades)	,644	,222	,838	,017	,011	,277	,008	,977		,296
	N	149	149	149	149	149	149	147	148	149	149
Escala Liderança Média	Correlação de Pearson	,076	,048	-,027	-,205*	,057	-,059	-,006	-,016	-,086	1
	Sig. (2 extremidades)	,353	,554	,739	,012	,488	,471	,944	,844	,296	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Anexo 1.2. – Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão visão

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridade	Antiguidade e	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Média Visão
Média Visão	Correlação de Pearson	,032	,022	-,008	-,192	,003	-,081	-,016	,021	-,018	1
	Sig. (2 extremidades)	,698	,786	,925	,018	,971	,322	,849	,799	,823	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Anexo 1.3. – Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão fé/esperança

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridade	Antiguidade	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Média Fé
Média Fé	Correlação de Pearson	,098	,109	,002	-,098	,039	,050	,088	,018	-,122	1
	Sig. (2 extremidades)	,235	,183	,985	,234	,637	,540	,288	,831	,137	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

#### Anexo 1.4. – Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão amor altruísta

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridade	Antiguidade	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Média Amor
Média Amor	Correlação de Pearson	,004	,055	-,094	-,221*	,068	-,058	-,048	,020	-,115	1
	Sig. (2 extremidades)	,960	,505	,250	,007	,407	,480	,562	,805	,161	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

#### Anexo 1.5. – Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão sentido de significado

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridade	Antiguidad e	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Média Significado
Média Significado	Correlação de Pearson	,224*	,076	,103	,155	,120	-,125	,003	-,105	,105	1
	Sig. (2 extremidades)	,006	,351	,209	,058	,143	,127	,974	,201	,201	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Anexo 1.6. – Correlações entre as variáveis demográficas e a dimensão sentido de filiação

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridad e	Antiguidad e	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Média Filiação
Média Filiação	Correlação de Pearson	,036	-,049	-,033	-,317**	,016	-,045	-,023	-,058	-,106	1
	Sig. (2 extremidades)	,664	,547	,685	,000	,850	,580	,784	,478	,199	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Anexo 1.7. – Correlações entre as variáveis demográficas e a felicidade

		Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridad e	Antiguidad e	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	Escala Felicidade Media
Tem uma boa condição de saúde	Correlação de Pearson	1	-,022	-,079	,030	-,025	,005	-,049	-,287**	,038	,343**
	Sig. (2 extremidades)		,785	,338	,717	,761	,951	,553	,000	,644	,000
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Idade	Correlação de Pearson	-,022	1	,003	,406**	,518**	,135	,515**	,029	,101	-,006



	Sig. (2 extremidades)	,785		,968	,000	,000	,099	,000	,724	,222	,942
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Sexo	Correlação de Pearson	-,079	,003	1	,086	,054	-,057	,072	,058	,017	-,032
	Sig. (2 extremidades)	,338	,968		,294	,513	,484	,385	,484	,838	,693
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Estado Civil	Correlação de Pearson	,030	,406	,086	1	,469	,091	,357	,045	,195	,003
	Sig. (2 extremidades)	,717	,000	,294		,000	,266	,000	,587	,017	,973
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Nº Filhos	Correlação de Pearson	-,025	,518	,054	,469	1	,139	,480	,002	,209	,107
	Sig. (2 extremidades)	,761	,000	,513	,000		,090	,000	,980	,011	,191
	N	150	150	150	150	150	150	148	149	149	150
Escolaridade	Correlação de Pearson	,005	,135	-,057	,091	,139	1	,134	,261	,090	,076
	Sig. (2 extremidades)	,951	,099	,484	,266	,090		,102	,001	,277	,355
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151
Antiguidade	Correlação de Pearson	-,049	,515	,072	,357	,480	,134	1	,049	,217	,115
	Sig. (2 extremidades)	,553	,000	,385	,000	,000	,102		,550	,008	,164

	N	148	149	149	148	148	149	149	149	147	149
Doença Crónica	Correlação de Pearson	-,287*	,029	,058	,045	,002	,261**	,049	1	,002	-,046
	Sig. (2 extremidades)	,000	,724	,484	,587	,980	,001	,550		,977	,580
	N	149	150	150	149	149	150	149	150	148	150
Rendimento mensal do agregado familiar	Correlação de Pearson	,038	,101	,017	,195*	,209*	,090	,217**	,002	1	,059
	Sig. (2 extremidades)	,644	,222	,838	,017	,011	,277	,008	,977		,473
	N	149	149	149	149	149	149	147	148	149	149
Escala Felicidade Media	Correlação de Pearson	,343*	-,006	-,032	,003	,107	,076	,115	-,046	,059	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,942	,693	,973	,191	,355	,164	,580	,473	
	N	150	151	151	150	150	151	149	150	149	151

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Anexo 1.8. – Correlações resultantes da regressão linear entre a liderança espiritual e a felicidade**

		Escala Felicidade Media	Média LE3 dimensões	Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridad e	Antiguidad e	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar
Correlação de Pearson	Escala Felicidade Media	1,000	,368	,314	-,020	-,030	-,007	,103	,063	,115	-,031	,059
	MédiaLE3 dimensões	,368	1,000	,040	,064	-,048	-,215	,045	-,020	,000	,048	-,108
	Tem uma boa condição de saúde	,314	,040	1,000	-,059	-,078	,004	-,045	-,006	-,049	-,235	,054
	Idade	-,020	,064	-,059	1,000	,006	,401	,515	,142	,517	,054	,102
	Sexo	-,030	-,048	-,078	,006	1,000	,088	,055	-,059	,072	,056	,017
	Estado Civil	-,007	-,215	,004	,401	,088	1,000	,467	,098	,358	,068	,197
	Nº Filhos	,103	,045	-,045	,515	,055	,467	1,000	,144	,481	,015	,211
	Escolaridade	,063	-,020	-,006	,142	-,059	,098	,144	1,000	,136	,247	,090
	Antiguidade	,115	,000	-,049	,517	,072	,358	,481	,136	1,000	,050	,217
	Doença Crónica	-,031	,048	-,235	,054	,056	,068	,015	,247	,050	1,000	-,019
	Rendimento mensal do agregado familiar	,059	-,108	,054	,102	,017	,197	,211	,090	,217	-,019	1,000

Sig. (1 extremidade)	Escala Felicidade Media	.	,000	,000	,404	,359	,465	,108	,223	,083	,356	,238	
	MédiaLE3 dimensões	,000	.	,315	,222	,281	,004	,296	,405	,499	,282	,096	
	Tem uma boa condição de saúde	,000	,315	.	,240	,175	,483	,296	,471	,277	,002	,257	
	Idade	,404	,222	,240	.	,470	,000	,000	,043	,000	,257	,110	
	Sexo	,359	,281	,175	,470	.	,144	,254	,238	,194	,252	,418	
	Estado Civil	,465	,004	,483	,000	,144	.	,000	,118	,000	,206	,008	
	Nº Filhos	,108	,296	,296	,000	,254	,000	.	,040	,000	,426	,005	
	Escolaridade	,223	,405	,471	,043	,238	,118	,040	.	,050	,001	,138	
	Antiguidade	,083	,499	,277	,000	,194	,000	,000	,050	.	,274	,004	
	Doença Crónica	,356	,282	,002	,257	,252	,206	,426	,001	,274	.	,410	
	Rendimento mensal do agregado familiar	,238	,096	,257	,110	,418	,008	,005	,138	,004	,410	.	
	N	Escala Felicidade Media	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
		MédiaLE3 dimensões	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147

Tem uma boa condição de saúde	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Idade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Sexo	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Estado Civil	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Nº Filhos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Escolaridade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Antiguidade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Doença Crónica	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
Rendimento mensal do agregado familiar	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**Anexo 1.9. – Correlações resultantes da regressão linear entre a liderança espiritual e o bem-estar espiritual**

	Média BEE	MédiaLE3 dimensões	Tem uma boa condição de saúde	Idade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Escolaridad e	Antiguidade	Doença Crónica	Rendimento mensal do agregado familiar	
Correlação	Média BEE	1,000	,811	,106	-,022	,025	-,198	,059	-,062	-,016	-,046	-,042
de Pearson	MédiaLE3dimensões	,811	1,000	,040	,064	-,048	-,215	,045	-,020	,000	,048	-,108
	Tem uma boa condição de saúde	,106	,040	1,000	-,059	-,078	,004	-,045	-,006	-,049	-,235	,054
	Idade	-,022	,064	-,059	1,000	,006	,401	,515	,142	,517	,054	,102
	Sexo	,025	-,048	-,078	,006	1,000	,088	,055	-,059	,072	,056	,017
	Estado Civil	-,198	-,215	,004	,401	,088	1,000	,467	,098	,358	,068	,197
	Nº Filhos	,059	,045	-,045	,515	,055	,467	1,000	,144	,481	,015	,211
	Escolaridade	-,062	-,020	-,006	,142	-,059	,098	,144	1,000	,136	,247	,090
	Antiguidade	-,016	,000	-,049	,517	,072	,358	,481	,136	1,000	,050	,217
	Doença Crónica	-,046	,048	-,235	,054	,056	,068	,015	,247	,050	1,000	-,019
	Rendimento mensal do agregado familiar	-,042	-,108	,054	,102	,017	,197	,211	,090	,217	-,019	1,000
Sig. (1 extremidad e)	Média BEE	.	,000	,100	,397	,380	,008	,240	,228	,423	,292	,308
	MédiaLE3dimensões	,000	.	,315	,222	,281	,004	,296	,405	,499	,282	,096
	Tem uma boa condição de saúde	,100	,315	.	,240	,175	,483	,296	,471	,277	,002	,257
	Idade	,397	,222	,240	.	,470	,000	,000	,043	,000	,257	,110
	Sexo	,380	,281	,175	,470	.	,144	,254	,238	,194	,252	,418
	Estado Civil	,008	,004	,483	,000	,144	.	,000	,118	,000	,206	,008
	Nº Filhos	,240	,296	,296	,000	,254	,000	.	,040	,000	,426	,005
	Escolaridade	,228	,405	,471	,043	,238	,118	,040	.	,050	,001	,138

	Antiguidade	,423	,499	,277	,000	,194	,000	,000	,050	.	,274	,004
	Doença Crónica	,292	,282	,002	,257	,252	,206	,426	,001	,274	.	,410
	Rendimento mensal do agregado familiar	,308	,096	,257	,110	,418	,008	,005	,138	,004	,410	.
N	Média BEE	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	MédiaLE3dimensões	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Tem uma boa condição de saúde	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Idade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Sexo	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Estado Civil	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Nº Filhos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Escolaridade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Antiguidade	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Doença Crónica	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
	Rendimento mensal do agregado familiar	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).