



AFRONTAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL SIGLO XXI

DA ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL AO CAPITAL PSICOLÓGICO INDIVIDUAL: QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA AUTÊNTICA?

Isabel Vilaça¹, Liste dos Santos Mendes Mónico², Florêncio Vicente de Castro³

¹ Docente no ISLA – Leiria e no ISDOM – Marinha Grande, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Doutoranda em Psicologia Industrial. isabel.m.vilaca@gmail.com

² Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

³ Catedrático de Psicología Evolutiva y de la Educación, Universidad de Extremadura

Fecha de recepción: 17 de febrero de 2012

Fecha de admisión: 15 de marzo de 2012

RESUMO

Apesar do valor da positividade há muito ser reconhecido, só recentemente tem sido alvo de pesquisa e de aplicação no campo do comportamento organizacional (Luthans, 2002a,b). Entre a produção recente encontramos diferentes estudos que procuram medir o impacto da introdução, no ambiente organizacional, de características designadas como espirituais, como forma de promoção do desempenho individual. Por outro lado, a investigação empírica tem evidenciado a importância do reforço do capital psicológico positivo, não só para o bem-estar dos próprios trabalhadores, como também para o incremento dos resultados alcançados na sua atividade. Recentemente, a crise económica e a denúncia dos modelos de gestão utilizados em muitas empresas, fizeram renovar o interesse no papel dos líderes e, particularmente, na sua responsabilidade na criação de ambientes organizacionais moralmente saudáveis.

Procurámos, neste estudo, analisar os reflexos da perceção das características espirituais das organizações no capital psicológico dos trabalhadores e identificar o papel da liderança autêntica nessa relação. A pesquisa desenvolve e testa um modelo concetual submetido a análise por equações estruturais, através do programa AMOS, numa amostra de 710 membros organizacionais.

Os resultados obtidos revelam que a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica se influenciam mutuamente em 39,6% e que a espiritualidade organizacional, associada à liderança autêntica, apresenta uma capacidade preditiva do capital psicológico de 38,44%. No entanto, a perceção das características de autenticidade dos líderes em nada influencia o capital psicológico.

Palavras-chave: *espiritualidade organizacional, liderança autêntica, capital psicológico positivo.*

ABSTRACT

Despite the value of positivity having long been recognized, it has only recently been the target of research and application in the field of organizational behaviour (Luthans, 2002a,b). Different studies can be found in recent work which seek to measure the impact of the introduction into the organizational environment of characteristics referred to as spiritual, as a means of improving individual performance. Furthermore, empirical research has indicated the importance of strengthening



DA ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL AO CAPITAL PSICOLÓGICO INDIVIDUAL...

positive psychological capital not only for the well-being of the employees themselves but also to improve results. Recently, the economic crisis and the abandonment of management models used at many companies are events which have led to renewed interest in the role of leaders and, more particularly, in their responsibility to create morally healthy organizational environments.

In this study we have sought to analyse the consequences of the perception of the spiritual characteristics of organizations in the psychological capital of workers and to identify the role of authentic leadership in this relationship. Research was conducted into 710 organizational members. The research develops and tests a conceptual model which underwent structural equation modelling using AMOS, with a sample of 710 employees.

The results obtained reveal that organizational spirituality and authentic leadership have a mutual influence of 39.6% and that organizational spirituality, when linked to authentic leadership, has a predictive capacity in relation to psychological capital of 38.44%. However, the perception of leaders' characteristics of authenticity in no way influences the psychological capital.

Key words: *organizational spirituality, authentic leadership, positive psychological capital.*

INTRODUÇÃO

O movimento positivo irrompeu no seio da Psicologia no final do século XX, com o propósito de desafiar a comunidade científica a recentrar o seu foco de investigação. Ao invés de ter como preocupação central a patologia e o comportamento disfuncional, a Psicologia deveria começar a debruçar-se sobre o estudo das características positivas dos indivíduos e sobre os fatores que fazem com que “valha a pena viver a vida” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Começando por ter reflexos essencialmente no campo clínico, rapidamente a Psicologia Positiva alargou a sua área de investigação procurando identificar e caracterizar as instituições que melhor promovem os estados emocionais positivos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Espiritualidade Organizacional

Nos últimos anos tem havido uma crescente tendência para se falar em espiritualidade no local de trabalho (Poole, 2009) e este conceito tem sido frequentemente referido na literatura (Pawar, 2009), apesar de muitas vezes surgir como sinónimo de religiosidade (Emmons, 2006; Rego, Cunha & Souto, 2007b). Todavia, enquanto a espiritualidade se situa no domínio individual, a religiosidade é institucional, organizando-se num sistema formal e estruturado.

Uma parte substancial dos estudos iniciais sobre espiritualidade situou-se nas áreas clínica e de aconselhamento (Emmons, 2006). No entanto, aos poucos, a investigação estendeu-se à área organizacional, na medida em que se compreendeu que, mesmo no interior da empresa, omitir a realidade espiritual dos indivíduos é negar um componente fundamental do comportamento humano (Emmons, 2006).

Apesar de um contexto inicial de alguma descrença (Brown, 2003), progressivamente a espiritualidade organizacional passou a ser entendida como a criação de um ambiente de trabalho percebido como significativo pelos colaboradores, onde cada um tem a possibilidade de sentir uma ligação entre o seu *self* e a atividade que realiza (Ashmos e Duchon, 2000), experienciando, paralelamente, um sentimento de comunidade com a equipa e um verdadeiro propósito na atividade profissional (Duchon & Plowman, 2005).

Nesta investigação partimos do conceito de espiritualidade organizacional de Rego e colaboradores, que a definem “como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior” (Rego, Souto, & Cunha, 2007, p. 15).



AFRONTAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL SIGLO XXI

Capital Psicológico Positivo

Com o desenvolvimento da Psicologia Positiva emergiram dois movimentos focados na análise dos processos psicológicos positivos em ambiente organizacional. Um deles, identificado como *Positive Organizational Behavior (POB)* e impulsionado por Fred Luthans (2002a,b), procurou identificar as capacidades positivas individuais suscetíveis de desenvolvimento.

Em 2004, Luthans e Youssef (2004) propuseram o conceito de capital psicológico positivo, entendido como “a higher order positive construct comprised of the four-facet constructs of self-efficacy/confidence, optimism, hope, and resiliency” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007, p. 4). Estas quatro capacidades positivas, em conjunto, resultam num factor compósito – o *PsyCap* – que representa mais do que a mera adição das quatro dimensões isoladas. Ou seja, o *PsyCap* é um constructo que integra os quatro fatores “not only additively, but also, perhaps, synergistically” (p. 19).

Os resultados alcançados em numerosas investigações sugerem que o investimento no capital psicológico dos colaboradores pode beneficiar os resultados das organizações no seu todo. Ou seja, a níveis mais elevados de capital psicológico individual estão associados maiores taxas de produtividade (Luthans, Avey, Clapp-Smith, & Li, 2008; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007), mais criatividade (Sweetman et al., 2011), um número mais significativo de comportamentos de cidadania organizacional (Avey, Luthans & Youssef, 2010), menos intenções de saída da organização e uma diminuição de comportamentos contraproduativos (Avey, Luthans & Youssef, 2010, p. 440).

Liderança Autêntica

A liderança é, sem sombra de dúvida, um dos tópicos sobre o qual mais se escreveu e investigou sobretudo pelo papel que se lhe atribui no sucesso das organizações e dos grupos de trabalho (Toor, Ofori & Arain, 2007). Nos últimos anos, as questões relativas à liderança reapareceram com grande ímpeto na comunicação social e, em paralelo, no discurso académico e empresarial, todos defendendo a necessidade de líderes mais transparentes e íntegros, capazes de criar climas organizacionais moralmente saudáveis (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

É neste ambiente que surge o conceito de *liderança autêntica* (Luthans & Avolio, 2003), que é atualmente definida como um padrão de comportamento que promove um clima ético e contribui para o desenvolvimento de capacidades positivas nos atores organizacionais.

A investigação em torno do construto, embora parca, sugere que a liderança autêntica beneficia os colaboradores e tem impacto nos resultados organizacionais, nomeadamente a nível da satisfação e do desempenho (Walumbwa et al., 2008), do aumento das vendas (Clapp-Smith, Volgelgesang, & Avey, 2009) e de maiores níveis de capital psicológico colectivo e maior satisfação (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009).

MÉTODO

Dado não existir na literatura investigação que permita avaliar a relação entre os construtos apresentados, foi nosso objectivo apresentar um modelo de relação entre os três, para testar uma hipótese central: *A espiritualidade organizacional e a liderança autêntica intercorrelacionam-se positivamente na predição do capital psicológico.*

Amostra

Foi inquirida uma amostra constituída por 710 sujeitos trabalhadores, com idades entre os 19 e os 66 anos, com um nível médio de antiguidade nas organizações de 11.54 anos, fundamentalmente em situação de trabalho por conta de outrem (cerca de 71%) e com habilitações dominantes a nível do ensino secundário (40.4%). Entre os inquiridos encontramos 46.5% do género masculino e



DA ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL AO CAPITAL PSICOLÓGICO INDIVIDUAL...

53.1% do feminino. Apenas 155 sujeitos ocupam funções de chefia, sendo 127 chefias intermédias e 28 chefias de topo.

Em relação ao vencimento, os dados revelam que a maioria dos sujeitos (48.6%) auferem um vencimento entre 501 e 1.000 euros por mês. Com um vencimento acima dos € 2.000 encontramos apenas 2.9% dos participantes (20 sujeitos).

Material

A espiritualidade organizacional foi avaliada através de uma escala de seis pontos, contendo 17 itens agrupados em cinco factores (*sentido de comunidade na equipa, alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais, sentido de serviço ou préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior*), desenvolvida por Rego, Souto e Cunha (2007). Na análise da consistência interna da escala obtivemos um valor do coeficiente *alpha* de Cronbach de .907.

Para determinar a autenticidade da liderança foi utilizado o *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)* de Walumbwa e colaboradores (2008), na versão portuguesa. Através de uma escala de cinco pontos, com 16 itens, o instrumento avalia a *autoconsciência, a relação transparente, o tratamento equilibrado e a moral internalizada*. A consistência interna estimada é de .945.

O *PsyCap Questionnaire*, de Luthans, Youssef e Avolio (2007) foi o instrumento utilizado para encontrar os valores do capital psicológico. Os 24 itens do *PCQ*, avaliados numa escala de seis pontos, apresentam um valor de *alpha* de .924.

No sentido de averiguarmos a estrutura factorial proposta pelos autores foi conduzida uma análise factorial confirmatória às três escalas, através do programa AMOS (versão 17.0). Os resultados indicam um bom ajustamento nas três escalas utilizadas (na escala de espiritualidade, encontramos um valor de CMIN/DF de 4.92, χ^2 (114) de 561.015, $p < .001$; o NFI de .912, o CFI de .928 e o RMSEA é de .074; na de liderança o CMIN/DF é de 7.775, χ^2 (100) de 777.523, $p < .001$, o NFI de .896, o CFI de .908 e o RMSEA de .098; no *PsyCap Questionnaire* o CMIN/DF é de 5.286, χ^2 (248) de 1310.839, $p < .001$; o NFI de .836; o CFI de .863 e o RMSEA de .078.)

RESULTADOS

Para avaliar a hipótese formulada foi testado o modelo apresentado na *Figura 1*. Submetemos as equações estruturais à análise do programa AMOS, com o propósito de avaliarmos o seu grau de ajustamento (Arbuckle, 2006).

A observação da qualidade do ajustamento do modelo aponta um valor de CMIN/DF de 5.022, χ^2 (62) = 311,359 $p < .001$. O índice de NFI, com um valor de .94 indica-nos um bom ajustamento do modelo. Por outro lado, o CFI é de .95. No que diz respeito ao RMSEA, encontramos um valor de .75, abaixo do valor .80 recomendado (Schumacker & Lomax, 1996). Os resultados globais obtidos permitem-nos, no entanto, considerar que estamos em face de um modelo com um ajustamento adequado.

Na *Figura 1*, observando a magnitude dos coeficientes de regressão múltipla entre a *espiritualidade organizacional* e a *liderança autêntica*, apuramos um valor de .63, que nos permite determinar que as duas variáveis se influenciam mutuamente em 39.69%. Verifica-se igualmente que existe um coeficiente de regressão β de .62, entre a *espiritualidade organizacional* e a *liderança autêntica*, indicando-nos que a *espiritualidade organizacional*, quando correlacionada com a *liderança autêntica*, apresenta uma aptidão preditiva de 38.44% do capital psicológico. Porém, quando nos debruçamos sobre a via de determinação da *liderança autêntica* no *capital psicológico*, verificamos que não há influência de uma variável sobre a outra. Estes dados conduzem-nos à conclusão de que o modo como os colaboradores percebem a autenticidade do seu líder em nada se relaciona com o modo como autopercebem o seu próprio capital psicológico, quando concomitantemente avaliam as características espirituais da organização.



AFRONTAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL SIGLO XXI

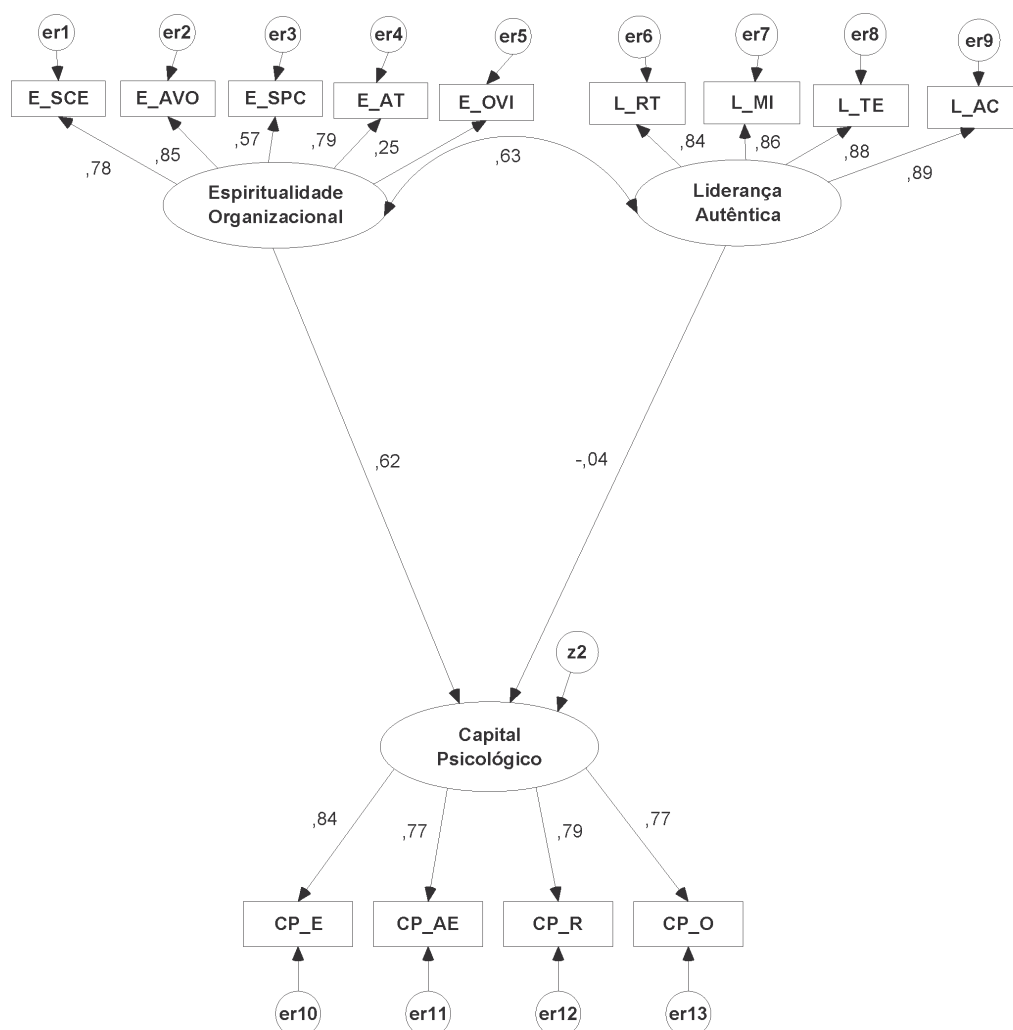


Figura 1 – Intercorrelação entre a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica na promoção do capital psicológico: modelo estrutural estimado

A análise dos coeficientes de regressão múltipla estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais apresentados no *Quadro 1*, esclarece que a *espiritualidade organizacional* tem um efeito direto no *capital psicológico* de $\beta = .617$, mas que a liderança autêntica não tem efeito direto significativo sobre o *capital psicológico*.

Constatamos, uma vez mais, que quando os dois constructos concorrem na determinação do *capital psicológico* se verifica uma preponderância de ligação entre a *espiritualidade organizacional* e o *capital psicológico*, em detrimento da via de determinação entre a *liderança autêntica* e o *capital psicológico*. Ou seja, a via de ligação significativa ocorre sempre pelas características espirituais das organizações, não se verificando qualquer efeito significativo direto entre a *liderança autêntica* e o *PsyCap*.

Em suma, podemos afirmar que o efeito da *liderança autêntica* no *capital psicológico*, quando correlacionado com a *espiritualidade organizacional*, não apresenta qualquer valor preditivo do *PsyCap*. A via de ligação entre os dois constructos (a *liderança autêntica* e o *capital psicológico*) faz-

**DA ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL AO CAPITAL PSICOLÓGICO INDIVIDUAL...**

Quadro 1 – Efeitos diretos, indiretos e totais: coeficientes de regressão múltipla estandardizados [estimação pelo método MLE]

<i>Construtos</i>	<i>Espiritualidade Organizacional</i>			<i>Liderança Autêntica</i>			<i>Capital Psicológico</i>		
<i>Efeitos:</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>	<i>Diretos</i>	<i>Indiretos</i>	<i>Totais</i>
<i>Espiritualidade Organizacional</i>									
Alegria no trabalho	.787	.000	.787	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Oportunidades para a vida interior	.253	.000	.253	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sentido de préstimo à comunidade	.573	.000	.573	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Alinhamento com os valores da organização	.849	.000	.849	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sentido de comunidade na equipa	.785	.000	.785	.000	.000	.000	.000	.000	.000
<i>Liderança Autêntica</i>									
Tratamento equilibrado	.000	.000	.000	.882	.000	.882	.000	.000	.000
Relação transparente	.000	.000	.000	.839	.000	.839	.000	.000	.000
Autoconsciência	.000	.000	.000	.891	.000	.891	.000	.000	.000
Moral internalizada	.000	.000	.000	.858	.000	.858	.000	.000	.000
<i>Capital Psicológico</i>									
	.617	.000	.617	-.044	.00	-.044	-	-	-
Esperança	.000	.519	.519	.000	-.037	-.037	.841	.000	.841
Autoeficácia	.000	.475	.475	.000	-.033	-.033	.769	.000	.769
Resiliência	.000	.489	.489	.000	-.034	-.034	.792	.000	.792
Otimismo	.000	.478	.478	.000	-.034	-.034	.774	.000	.774

se através da *espiritualidade organizacional*, cuja relação é positiva com o *capital psicológico*, apresentando uma magnitude do efeito experimental de 38%. A nossa investigação leva-nos a concluir que a avaliação das características espirituais das organizações é a grande preditora do *capital psicológico* dos colaboradores.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Globalmente, os resultados obtidos sugerem três aspectos dignos de destaque:

i) O primeiro refere-se ao impacto da espiritualidade organizacional no capital psicológico dos colaboradores. A primeira grande evidência empírica obtida esclarece que a avaliação das características espirituais da organização tem um impacto significativo no capital psicológico individual. Os dados mostram que é quando os indivíduos sentem maior prazer nas funções que desempenham e quando avaliam que o seu trabalho é útil para a envolvente que o seu capital psicológico atinge níveis mais elevados.

Nos últimos anos, diversos estudos empíricos têm associado a espiritualidade dos sujeitos a melhores níveis de auto-estima, maior satisfação, melhor saúde e menos incidência de depressão (Miller & Thoresen, 2003). Quer isto dizer que, a nível individual, as dimensões espirituais dos sujeitos são preditoras de maiores níveis de saúde física e mental.

No domínio da espiritualidade organizacional, a investigação aponta para uma relação positiva entre os ambientes espirituais e a satisfação no trabalho (Noor & Arif, 2011), o comprometimento afetivo com as organizações (Rego & Cunha, 2008; Rego, Cunha & Souto, 2007a, 2007b; Rego, Souto & Cunha, 2007) e o aumento da sua motivação (Poole, 2009). Portanto, se bem que o construto de capital psicológico não surja em qualquer investigação associado à espiritualidade, constatamos que os climas organizacionais com as características espirituais diminuem o stress e aumen-



AFRONTAMIENTO PSICOLOGICO EN EL SIGLO XXI

tam a satisfação, a ligação afetiva à empresa e a motivação para o trabalho. Desta forma é de supor, como viemos a constatar, que aumentem a confiança individual, a resiliência face aos obstáculos, o otimismo e a esperança, ou seja, as dimensões constituintes do capital psicológico.

ii) O segundo resultado relevante foca a interdependência entre a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica. Os resultados revelam que o comportamento de quem chefia induz no ambiente profissional maiores características de espiritualidade, fundamentalmente através de dois fatores: o comportamento moral que o líder apresenta (*moral internalizada*) e a consciência que revela do impacto que o seu comportamento tem naqueles que consigo colaboram (*autoconsciência*). Por outro lado, a autenticidade dos líderes acentua-se quando há, no ambiente organizacional, consonância entre os valores que os colaboradores defendem e aqueles que a organização professa (*alinhamento com os valores organizacionais*) e quando as equipas manifestam laços de coesão (*sentido de comunidade na equipa*).

É importante recordar que “authentic and ethical behavior may be highly context dependent” (Cooper et al., 2005, p. 488). De facto, os resultados encontrados nesta investigação apontam para uma significativa influência mútua entre a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica, indo ao encontro do que é defendido na literatura (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003).

iii) A última grande conclusão da pesquisa recai sobre o diminuto impacto da perceção da autenticidade do líder no capital psicológico dos inquiridos e na perda dessa influência quando a liderança autêntica é associada à espiritualidade organizacional. As evidências obtidas na investigação são reveladoras do pouco impacto que a liderança autêntica tem no capital psicológico dos indivíduos. Porém, ainda mais significativo é o facto de se constatar que quando associamos a espiritualidade organizacional à liderança autêntica com o objetivo de compreendermos a influência que têm no capital psicológico dos atores organizacionais, detetarmos que a liderança autêntica perde influência e que a espiritualidade organizacional é a grande preditora do capital psicológico dos trabalhadores.

Em 2007, Luthans, Youssef e Avolio afirmavam: “we expect that *ALD* (authentic leadership development) will drive *PsyCap* growth, and vice versa” (p. 232). No entanto, os dados recolhidos nesta investigação não suportam a teoria avançada pelos autores, na medida em que nos mostram que a *liderança autêntica*, avaliada de forma isolada, tem pouco impacto no capital psicológico dos participantes do estudo. De facto, quando avaliamos a relação entre os dois construtos constamos que a liderança autêntica apenas explica uma pequena percentagem da variabilidade do capital psicológico e que essa influência é estabelecida unicamente através da dimensão *tratamento equilibrado*.

A investigação tem evidenciado que a perceção de justiça nas organizações é um bom preditor dos comportamentos de cidadania organizacional (Cunha & Rego, 2005). As percepções dos empregados acerca da equidade e da imparcialidade na empresa surgem também associados a mais fracas intenções de abandono e ao desenvolvimento de laços de tipo mais afetivo dos indivíduos com as organizações onde trabalham (Rego, Moreira, Felício et al., 2003).

No que diz respeito à justiça percebida, os dados por nós encontrados são concordantes com aquilo que é referido na literatura, na medida em que é o *tratamento equilibrado* por parte dos líderes o único factor que influencia o capital psicológico dos atores organizacionais.

Todavia subjaz alguma estranheza relativamente a esta pouca influência dos líderes autênticos no *PsyCap* dos participantes. Sem dados para avaliar as razões exactas desta situação, podemos especular dois motivos: o primeiro vai ao encontro de conclusões obtidas em investigações anteriores, que referem que a liderança autêntica só tem impacto nos colaboradores através do clima organizacional que desenvolve e não de forma direta (Gardner & Schermerhorn, 2004). O segundo pode estar relacionado com o papel que as chefias ocupam nas organizações portuguesas e pela forma como são percecionadas pelos restantes trabalhadores.

**DA ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL AO CAPITAL PSICOLÓGICO INDIVIDUAL...**

Temos que considerar que avaliar atitudes e comportamentos de quem está imediatamente acima na estrutura hierárquica, não pressupõe forçosamente avaliar líderes. Falar de liderança é, com toda a certeza, falar de uma atividade bem diferente da gestão corrente da atividade profissional. Caetano e Vala (1999), ao estudarem os efeitos da justiça percebida sobre a satisfação no trabalho, concluíram que a implicação dos trabalhadores com a empresa é “diretamente influenciada pela satisfação com o funcionamento da organização e pela satisfação com o clima de trabalho, mas não pela satisfação com a chefia” (p. 81).

Como se pode concluir, apesar de a literatura sugerir que a percepção de autenticidade dos líderes pode concorrer para um melhor desempenho e satisfação (Walumbwa et al., 2008) e para uma maior produtividade (Clapp-Smith, et al., 2009), os dados a que chegámos apontam para um fraco impacto das características autênticas da liderança a nível das quatro capacidades positivas estudadas.

REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L. (2006). *AMOS 7.0 user's guide*. Spring House, PA: Amos Development Corporation.
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work – a Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 2, 134-145.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The additive value of psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. doi: 10.1177/0149206308329961
- Avolio, B. J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Brown, R.B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393 – 400.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII(1-2), 75-84.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., & Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. doi: 10.1177/1548051808326596
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar* (1ª edição). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.07.008
- Emmons, R. (2006). A life worth living: Contributions to positive psychology. Edit by Cszikszentmihaly, Mihaly & Selega, Isabella. *Spirituality – Recent Progress* (62-81). New York: Oxford University.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.06.04
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of chinese



AFRONTAMIENTO PSICOLOGICO EN EL SIGLO XXI

- worker s psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827. doi: 10.1080/09585190801991194
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-261. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J., (2007). *Psychological Capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Miller, W.R., & Thoresen, C. E. (2003). Spirituality, religion, and health: An emerging research field. *American Psychologist*, 58(1), 24-35. doi: 10.1037/0003
- Noor, S., & Arif, S. (2011). Achieving job satisfaction via workplace spirituality: Pakistani doctors in focus. *European Journal of Social Sciences*, 19(4), 507-515.
- Pawar, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 88, 245-261. doi: 10.1007/s10551-008-9961-3
- Poole, Eve (2009). Organisational spirituality: A literature review. *Journal of Business Ethics*. 84, 577-588. doi: 10.1007/s10551-008-9726-z
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi: 10.1108/09534810810847039
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007a). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167-187. doi: 10.2753/JMR.1536-5433050303
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007b). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 2-26.
- Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M.J., & Souto, S. (2003). As melhores empresas para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9.
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi: 10.1037//003-066X.55.1.5
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13. doi: 10.1002/CJAS.175
- Toor, S.R., Ofori, G., & Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review*, 2(1), 31-55.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure?. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24. doi: 10.1002/job.653