



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO/MBA

ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO:  
DA LIDERANÇA AO EMPENHAMENTO NA CYBERMAP, LDA

Ricardo Manuel Melo Machado

Orientador: Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Versão Provisória

## RESUMO

Com o presente estudo pretende-se aferir a presença de Espiritualidade no Local de Trabalho e sua influência nas componentes Afetiva, Normativa e Instrumental de Empenhamento Organizacional, bem como verificar a influência da Liderança Espiritual e Capital Pessoal no constructo central deste trabalho. Procedeu-se à análise de conteúdo de 21 Entrevistas, Observações Etnográficas e Documentação, recolhidas numa organização Açoriana, com posterior triangulação junto dos participantes.

Verificou-se que a predominância da componente Afetiva e consequente comportamento de Cidadania Organizacional resultou sobretudo da satisfação da necessidade por pertença e apreço (Sentido de Comunidade) e da congruência entre autoconceito e função/trabalho desempenhado (Vida Interior). Tanto o Sentido de Comunidade como a Vida Interior foram predominantemente influenciados pela Liderança Espiritual através da Fé/Esperança demonstrada na Visão e colaboradores e prática de valores de Amor Altruísta. Em termos de Capital Pessoal, a Sociabilidade influenciou, acima de tudo, o Sentido de Comunidade e a apetência natural pelo desafio a expressão de Vida Interior.

Estes resultados salientam elementos que podem ser usados pela liderança nas atividades de gestão, recrutamento e seleção como fonte de Espiritualidade no Local de Trabalho e consequente contributo positivo para o Empenhamento Organizacional e Cidadania Organizacional.

**Palavras-Chave:** Espiritualidade no Local de Trabalho, Liderança Espiritual, Capital Pessoal, Empenhamento Organizacional e Cidadania Organizacional.

## ABSTRACT

The present study aims to assess the presence of Spirituality at Work and its influence on Affective, Normative and Continuance components of Organizational Commitment. It is also an objective of this study to determine the influence of Spiritual Leadership and Personal Capital on the central construct. 21 interviews were conducted and analysed together with ethnographic observations and documentation, collected in an Azorean organization, with subsequent member checking.

It was found that the Affective component and consequent Organizational Citizenship Behaviour prevails primarily when the belonging and appreciation needs (Sense of Community) are satisfied and when self-concept and function/work developed (Inner Life) are congruent. Both the Sense of Community and the Inner Life were predominantly influenced by Spiritual Leadership through the Faith/Hope on the Vision and employees as well as through the practice of Altruistic Love values. In terms of Personal Capital, the Sociability influenced, above all, the Sense of Community and the employees' challenging attitude, influenced, in turn, mainly, the expression of Inner Life.

These results highlight elements that can be used by leadership in management, recruitment and selection processes as a source of Spirituality at Work and consequent positive contribute to Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour.

**Key words:** Spirituality at Workplace, Spiritual Leadership, Personal Capital, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour.

## DEDICATÓRIA

À Vânia, Maria José e Manuel

A todos os que, lúcida ou secretamente, anseiam por significado no seu trabalho

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível com o apoio de muitos intervenientes. Gostaria, por isso, de manifestar o meu profundo e genuíno agradecimento:

- À orientadora deste projeto, Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, pela disponibilidade invulgar, acompanhamento constante, encorajamento e valiosas críticas, indispensáveis ao sucesso deste trabalho de investigação, bem como à minha realização nesta área;

- A todos os participantes da organização Cybermap, cuja riqueza pessoal contribuiu para o desenvolvimento do tema e para o meu crescimento, em particular, ao Dr. Luís de Melo pela colaboração, disponibilidade e dedicação singulares a este projeto.

## ÍNDICE

RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
DEDICATÓRIA .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
LISTA DE TABELAS .....	x
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE ANEXOS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Enquadramento do Estudo .....	1
1.2 Objetivos do Estudo .....	6
1.3 Organização do Trabalho .....	6
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	8
2.1 Conceptualização .....	8
2.2 Dimensões da Espiritualidade no Local de Trabalho .....	11
2.2.1 Vida Interior .....	12
2.2.2 Sentido de Comunidade .....	15
2.2.3 Trabalho com Significado .....	16
2.2.4 Modelo de Desenvolvimento Holístico .....	18
2.3 Origem de Espiritualidade no Local de Trabalho .....	22
2.4 Liderança Espiritual .....	24
2.4.1 Vida Interior .....	26
2.4.2 Visão .....	27
2.4.3 Amor Altruísta .....	28

2.4.4 Fé/Esperança.....	30
2.4.5 Sobrevivência Espiritual.....	31
2.5 Empenhamento Organizacional.....	32
2.5.1 Dimensões .....	32
2.5.2 Antecedentes.....	34
2.6 Impacto Organizacional da Espiritualidade no Local de Trabalho .....	37
2.6.1 Plano Individual.....	38
2.6.2 Plano Organizacional.....	40
2.6.3 Instrumentalização e Controlo – o lado negro da Espiritualidade no Local de Trabalho.....	42
2.7 Considerações Críticas e Perspetivas de Investigação .....	45
2.7.1 Modelos Teóricos .....	45
2.7.2 Espiritualidade versus Ciências Organizacionais.....	47
CAPÍTULO III – MODELO CONCEPTUAL.....	51
3.1 Origem da Espiritualidade no Local de Trabalho.....	55
3.2 Origem de Empenhamento Organizacional.....	58
CAPÍTULO IV – ESTRATÉGIA E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	61
4.1 Estratégia de Investigação .....	62
4.2 Recolha de Dados .....	64
4.2.1 Fontes de Informação .....	64
4.2.2 Entrevista.....	65
4.3 Tratamento de dados.....	72
4.3.1 Análise de Conteúdo.....	73
4.3.2 Triangulação .....	76
4.3.3 Análise de Resultados.....	77
CAPÍTULO V – RESULTADOS.....	78

5.1 Expectativas do Trabalho .....	79
5.2 Capital Pessoal.....	81
5.3 Liderança Espiritual.....	84
5.3.1 Vida Interior .....	86
5.3.2 Fé/Esperança.....	87
5.3.3 Visão.....	89
5.3.4 Amor Altruísta.....	90
5.3.5 Relações intra Liderança Espiritual.....	95
5.4 Espiritualidade no Local de Trabalho.....	98
5.4.1 Vida Interior – Desenvolvimento do Eu.....	100
5.4.2 Vida Interior – Expressão do Potencial .....	101
5.4.3 Trabalho com Significado .....	102
5.4.4 Sentido de Comunidade.....	103
5.4.5 Relações intra Espiritualidade no Local de Trabalho.....	107
5.5 Empenhamento Organizacional.....	111
5.5.1 Empenhamento Organizacional Afetivo .....	112
5.5.2 Empenhamento Organizacional Afetivo/Normativo .....	113
5.5.3 Empenhamento Organizacional Normativo .....	114
5.5.4 Empenhamento Organizacional Normativo/Instrumental .....	115
5.5.5 Cidadania Organizacional.....	115
5.5.6 Relações intra Empenhamento Organizacional.....	116
5.6 Origem da Espiritualidade no Local de Trabalho.....	117
5.6.1 <b>Proposição 1:</b> Influência da Liderança Espiritual na Espiritualidade no Local de Trabalho.....	118
5.6.2 <b>Proposição 2:</b> Influência do Capital Pessoal na Espiritualidade no Local de Trabalho.....	127

5.6.3 <b>Proposição 3:</b> Papel da Liderança Espiritual na Influência do Capital Pessoal na Espiritualidade no Local de Trabalho .....	130
5.7 Origem do Empenhamento Organizacional .....	131
5.7.1 <b>Proposições 4a e 4b:</b> Influência da Espiritualidade no Local de Trabalho no Empenhamento Organizacional.....	132
5.7.2 <b>Proposições 5a e 5b:</b> Influência da Liderança Espiritual no Empenhamento Organizacional.....	135
5.8 Outros Resultados Organizacionais.....	137
5.8.1 Satisfação do Cliente .....	138
5.8.2 Eficiência.....	138
5.8.3 Satisfação Pessoal.....	139
5.8.4 Relações Intra Outros Resultados Organizacionais.....	142
5.8.5 Origem de Outros Resultados Organizacionais.....	143
CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	146
6.1 Discussão dos Resultados.....	146
6.2 Implicações.....	153
6.3 Limitações do Estudo .....	156
6.4 Pistas Futuras de Investigação .....	158
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	160
ANEXOS .....	170

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões comuns nas definições de Espiritualidade no Local de Trabalho.	12
Tabela 2. Matriz de possibilidades de Estudo de Caso.....	63
Tabela 3. Relações intra e interdimensionais na Liderança Espiritual.....	95
Tabela 4. Relações intra e interdimensionais na Espiritualidade no Local de Trabalho. .....	107
Tabela 5. Frequência de participantes por componente/combinção de componentes de Empenhamento Organizacional.....	112
Tabela 6. Relações intra Empenhamento Organizacional.....	117
Tabela 7. Relações intra Outros Resultados Organizacionais.....	142

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Desenvolvimento Holístico: Trabalho com Significado.....	19
Figura 2. Modelo de Liderança Espiritual. ....	26
Figura 3. Modelo Crítico à Espiritualidade no Local de Trabalho.....	44
Figura 4. Esquema da definição de Espiritualidade no Local de Trabalho de Ashmos e Duchon (2000).....	51
Figura 5. Combinação dos modelos de Espiritualidade no Local de Trabalho (Ashmos e Duchon, 2000) e Trabalho com Significado (Lips-Wiersma e Morris, 2011). ....	53
Figura 6. Dimensões de Liderança Espiritual.....	54
Figura 7. Modelo conceptual e proposições centrais do trabalho.....	55
Figura 8. Elementos de triangulação do trabalho. ....	77
Figura 9. Distribuição do total de segmentos textuais por temas. ....	78
Figura 10. Frequência de segmentos textuais por categoria de Expectativas do Trabalho. ....	79
Figura 11. Indicadores predominantes nas categorias de Expectativas do Trabalho. ....	80
Figura 12. Frequência de segmentos textuais por indicador/categoria de Capital Pessoal. ....	82
Figura 13. Frequência de segmentos textuais por dimensão de Liderança Espiritual ...	85
Figura 14. Indicadores predominantes nas dimensões de Liderança Espiritual.....	85
Figura 15. Frequência de segmentos textuais por dimensão de Espiritualidade no Local de Trabalho.....	99
Figura 16. Indicadores predominantes nas dimensões de Espiritualidade no Local de Trabalho.....	99
Figura 17. Frequência de segmentos textuais por componente/combinção de componentes de Empenhamento Organizacional.....	111
Figura 18. Influência do Capital Pessoal e Liderança Espiritual nas dimensões de Espiritualidade no Local de Trabalho.....	118

Figura 19. Influência da Liderança Espiritual na Espiritualidade no Local de Trabalho. .....	119
Figura 20. Influência do Capital Pessoal na Espiritualidade no Local de Trabalho.....	127
Figura 21. Influência da Liderança Espiritual e Espiritualidade no Local de Trabalho no Empenhamento Organizacional e Cidadania Organizacional. ....	131
Figura 22. Influência da Espiritualidade no Local de Trabalho no Empenhamento Organizacional e Cidadania Organizacional. ....	132
Figura 23. Influência da Liderança Espiritual no Empenhamento Organizacional e Cidadania Organizacional. ....	136
Figura 24. Frequência de segmentos frásicos por categoria dos Resultados Organizacionais. ....	137
Figura 25. Indicadores predominantes em Outros Resultados Organizacionais. ....	138
Figura 26. Influência da Liderança Espiritual e Espiritualidade no Local de Trabalho em Outros Resultados Organizacionais.....	143
Figura 27. Influência da Espiritualidade no Local de Trabalho em Outros Resultados Organizacionais. ....	144
Figura 28. Influência da Liderança Espiritual em Outros Resultados Organizacionais. .....	145

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Check-List de Entrevista. ....	171
Anexo II. Guião de Entrevista. ....	172
Anexo III. Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido. ....	176
Anexo IV. Sistema de Notação de Transcrição. ....	177
Anexo V. Frequência de dimensões e indicadores de Expectativas do Trabalho e Capital Pessoal. ....	178
Anexo VI. Frequência de dimensões e indicadores de Liderança Espiritual. ....	179
Anexo VII. Frequência de dimensões e indicadores de Espiritualidade no Local de Trabalho e Resultados Organizacionais. ....	180
Anexo VIII. Relações Intra e Interdimensionais em Espiritualidade no Local de Trabalho. ....	181
Anexo IX. Relações Intra e Interdimensionais em Liderança Espiritual. ....	182
Anexo X. Relações Intra e Interdimensionais em Resultados Organizacionais. ....	183
Anexo XI. Influência da Liderança Espiritual na Espiritualidade no Local de Trabalho. ....	184
Anexo XII. Influência do Capital Pessoal na Espiritualidade no Local de Trabalho. ....	185
Anexo XIII. Influência da Espiritualidade no Local de Trabalho nos Resultados Organizacionais. ....	186
Anexo XIV. Influência da Liderança Espiritual nos Resultados Organizacionais. ....	187

## LISTA DE ABREVIATURAS

AA	Amor Altruísta
COM	Sentido de Comunidade
ELT	Espiritualidade no Local de Trabalho
EO	Empenhamento Organizacional
F/E	Fé/Esperança
LE	Liderança Espiritual
M&V	Missão e Visão
Obs Etno	Observações Etnográficas
ORO	Outros Resultados Organizacionais
P	Participante
Pol Cyb	Política Cybermap
TcS	Trabalho com Significado
VI	Vida Interior
VI-DE	Vida Interior – Desenvolvimento do Eu
VI-EP	Vida Interior – Expressão do Potencial
VINT	Vida Interior do líder
VIS	Visão

# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do Estudo

Há dois milénios atrás Aristóteles concluiu que acima de tudo homens e mulheres procuravam a felicidade. A procura por saúde, ideais de beleza, dinheiro ou poder só existe porque o ser humano acredita intrinsecamente que com isso poderá atingir o tão almejado estado de felicidade (Csikszentmihalyi, 2002). Aristóteles, contudo, acreditava que a satisfação dos prazeres imediatos da vida aprisionava o homem e que apenas uma vida virtuosa e plena de significado poderia contribuir à derradeira felicidade (Cartwright e Holmes, 2006; Cunha, Rego e Cunha, 2006). A própria psicologia positiva distinguiu três níveis de vida: aprazível (prosperidade material), boa (mestria em algo) e com significado (Seligman, 2002), sendo a última o equivalente ao ideal eudemonista de Aristóteles e simultaneamente a expressão mais duradoura e menos afetada pelo contexto, da felicidade humana.

O ser humano apresenta múltiplas valências: física, mental, emocional e espiritual, cuja articulação e expressão é fundamental à sua felicidade, quer na vida privada, quer na vida profissional (Bell e Taylor, 2004; Dehler e Welsh, 2010; Sheep, 2006). O contemporâneo e predominante entendimento do ser humano, à luz da clivagem cartesiana, produz dissonâncias existenciais pela recusa da expressão plena do ser (Ashmos e Duchon, 2000; Duchon e Plowman, 2005), comprometendo as atividades em que o mesmo se encontra envolvido. Note-se, contudo, que muitos colaboradores podem não ter consciência imediata da sua dimensão espiritual, podendo inclusivamente negar a existência da mesma, devido a um preconceito que associa espiritualidade a religião. Contudo até o ceticismo dos ateus e agnósticos num ser supremo poderá ser visto, na

prática, como a adoção de um deus panteísta, baseado na natureza, pela confiança e fé que depositam na ciência e tecnologia (Horton, 1950).

Assistiu-se, sobretudo na última década, a um grande interesse na satisfação das necessidades espirituais do ser humano no seu local de trabalho, devido ao chamado despertar espiritual que acompanha atualmente a humanidade (Garcia-Zamor, 2003). As temáticas de Espiritualidade no Local de Trabalho (ELT), Liderança Espiritual (LE) e Organizações Espirituais mereceram, por isso, grande atenção na literatura ao ponto de serem criadas revistas especializadas nesta área de que são exemplos o *International Journal on Spirituality and Organization Leadership* e o *The Journal of Management, Spirituality and Religion*. Para além disso, alguns autores consideram que a organização espiritual representa a quarta vaga de evolução organizacional e a mais significativa desde os anos 50 (Karakas, 2010).

A procura por ELT surge da evidência de que os colaboradores despendem cada vez mais tempo diário e de vida no trabalho (Miller e Ewest, 2013; Milliman, Czaplewski e Ferguson, 2003), voluntariamente ou por imposição (Karakas, 2010), bem como da dissolução dos sistemas tradicionais de suporte e derivação de significado, como a família e a religião. A sociedade de conhecimento permitiu igualmente libertar o ser humano das amarras do dogma religioso, originando em muitos casos a apostasia do cristianismo e aproximação aos movimentos *New Age*, de inspiração oriental. Tudo isso tornou o local de trabalho como a melhor oportunidade de desenvolvimento de amizades, criação de valor e contributo mais significativo para a sociedade (Fairholm, 1996).

Por outro lado as variações económicas (Miller e Ewest, 2013), a ganância desmedida associada a um capitalismo egocêntrico, escândalos de corrupção (Gull e Doh, 2004; Neal, 2000), migração da produção para países em desenvolvimento (Miller e Ewest,

2010), aumento das pressões laborais por reduções de pessoal (Karakas, 2010), fazem o ser humano transmutar os valores materialistas, físicos e económicos em novos valores de autonomia e autoexpressão – pós-materialismo (Giacalone e Jurkiewicz, 2010). No entanto, a incursão pelo pós-materialismo surge também como resultado da facilitada satisfação das necessidades por prosperidade, segurança e controlo associados aos níveis inferiores da hierarquia de Maslow (Giacalone e Jurkiewicz, 2010). A incerteza decorrente da atual conjuntura económica, associada à mudança social do conceito de comunidade, reveste também o trabalho de especial importância, como espaço privilegiado de apoio no desafio e à adversidade circunstancial.

A exclusão das necessidades espirituais dos colaboradores no atual paradigma de gestão deve-se em grande parte ao desenvolvimento histórico das organizações (Ashforth e Pratt, 2003). Apesar da evolução das ideologias organizacionais, verifica-se que na prática ainda predomina a visão da Revolução Industrial, em que a natureza do trabalho se apresenta como prosaica, por oposição à natureza transcendental que apresentou outrora, entrando, como tal, em conflito com o *locus* individual e foco intangível da espiritualidade (Ashforth e Pratt, 2003). Neste paradigma o colaborador é um mero fazedor, sem grande oportunidade de expressão de todas as suas valências (Karakas, 2010) contrário, por isso mesmo, às declarações formais como Missão e Visão, cujos ideais são muitas vezes, verdadeiras manobras de cosmética.

A experiência da clivagem cartesiana, fruto do predominante paradigma de gestão, causa vazio e infelicidade (Karakas, 2010), descontentamento, insegurança e ausência de sentimento de pertença (Meyer, Allen e Topolnytsky, 1998). Esta separação entre trabalho e restantes domínios da vida do colaborador resulta igualmente em *burnout*, *stress* e diminuição de produtividade (Burack, 1999; Fairholm, 1996; Neal, Lichtenstein e Banner, 1999), bem como afastamento, vulnerabilidade e cinismo em relação às

organizações (Biberman e Whitty, 1997), com consequente diminuição de moral e empenhamento dos colaboradores (Giacalone e Jurkiewicz, 2010; Meyer *et al.*, 1998). Foi inclusivamente identificado um novo fenómeno – Crise do quarto de século – em que se observou que jovens entre os 25 e 35 anos estavam a abandonar as suas profissões e organizações associadas, no anseio por viverem carreiras congruentes com o seu autoconceito e das quais pudessem derivar significado (Robbins e Wilner, 2001).

Já a presença de ELT dota as organizações de fatores críticos de sucesso competitivo, uma vez que facilita a existência de uma cultura organizacional dominante forte (Benefiel, 2003; Kinjerski e Skrypnek, 2008b), melhora significativamente o Empenhamento Organizacional (Kinjerski e Skrypnek, 2008b; Marschke, Preziosi e Harrington, 2009; Milliman *et al.*, 2003; Rego e Cunha, 2008), potencia a cidadania organizacional (Reave, 2005), diminui absentismo e rotatividade (Giacalone e Jurkiewicz, 2010; Milliman *et al.*, 2003; Pawar, 2009; Rego e Cunha, 2008) e melhora o desempenho organizacional (Duchon e Plowman, 2005; Fry e Matherly, 2006; Garcia-Zamor, 2003; Rego, Souto e Cunha, 2007), bem como indicadores de produtividade (Bodla e Ali, 2012; Fry, Matherly e Ouimet, 2010; Paloutzian, Emmons e Keortge, 2003; Reave, 2005) e lucro (Benefiel, 2003; Mitroff e Denton, 1999a).

É urgente, como tal, a mudança no paradigma de gestão devendo as organizações responder à necessidade por ELT, fruto do crescente desejo por significado profundo, comunidade e expressão integral do “Eu” no local de trabalho manifestado pelos colaboradores (Cavanagh, 1999; Gull e Doh, 2004; Pratt e Ashforth, 2003). Uma das formas de conseguir esse objetivo passará pela abordagem holística do mundo organizacional (Fry, 2003a), em que o sucesso organizacional considere o desempenho social, ético e ambiental, para além da redutora visão tradicional financeira, em direção ao capitalismo consciente (Fry e Slocum, 2008). A Liderança Espiritual (Fry, 2003a)

representa um modelo de motivação intrínseca, baseado em valores espirituais, que pretende satisfazer a necessidade por novos paradigmas de gestão, atentas às necessidades por significado que o ser humano apresenta no seu trabalho.

O presente trabalho teve como objeto de estudo a organização Cybermap – Internet e Sistemas de Informação, Lda., doravante designada apenas Cybermap. A Cybermap é uma empresa privada na Região Autónoma do Açores fundada em 2000, que desenvolve a sua atividade nas áreas de Sistemas de Informação Geográfica, Colaboração e Conteúdos (portais WEB), Desenvolvimento de Aplicações e Aplicações móveis. Para além desta atividade principal a Cybermap também opera na área de *Hardware* e Sistemas. A empresa distinguiu-se pela sua subida sustentada no ranking “100 melhores empresas para trabalhar” da Revista Exame/Accenture, que mede essencialmente o grau de compromisso para com a entidade empregadora. A Cybermap foi considerada como uma das “100 melhores empresas” para trabalhar em três anos consecutivos – 2012, 2013 e 2014, tendo melhorado a cada ano o grau de compromisso dos colaboradores, ocupando respetivamente a cada ano as posições 57<sup>a</sup>, 47<sup>a</sup> e 43<sup>a</sup> (Pastor, 2012, 2013, 2014). Esta foi, aliás, a grande razão pela escolha da Cybermap como Estudo de Caso.

Para além do lugar nas “100 melhores empresas para trabalhar” a Cybermap é também parceira da HP e Toshiba, da ESRI (parceiro SIG), Parceiro Gold da Microsoft fruto do seu desempenho e elevada qualidade. A empresa foi, de igual modo, reconhecida em 2010 e 2011 com os galardões Pequena e Média Empresa (PME) Líder e BPI líder e em 2012 como PME Líder. Distingue-se ainda pela certificação NP EN ISSO 9001:2008 (Sistemas de Gestão da Qualidade) e foi a primeira empresa açoriana (2013) a ser certificada em “Inovação” pelo Instituto Português da Qualidade (Norma 4457: 2007).

## 1.2 Objetivos do Estudo

O presente trabalho pretende aferir se o elevado empenhamento diagnosticado na metodologia da Revista Exame/Accenture se deve à presença de ELT. Procurou-se também avaliar se a ELT dependia do estilo de liderança vigente na empresa, pela aplicação do modelo de Liderança Espiritual (Fry, 2003a). Para além disso, e dada a lacuna clara em termos de contributo de capital inato e adquirido dos colaboradores, o estudo apresentou uma vertente exploratória, cujo intento era identificar características que pudessem influenciar o fenómeno. O trabalho almejava também a identificação de valores, atitudes e iniciativas que pudessem ser utilizadas como exemplo de *benchmarking* para outras organizações privadas ou mesmo de natureza pública, no sentido do melhoramento do empenhamento, desempenho e competitividade.

## 1.3 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado em Introdução, Enquadramento Teórico, Modelo Conceptual, Resultados e Discussão e Conclusão.

Na Introdução (Capítulo I) foi efetuado um breve enquadramento ao tema, explicitando elementos globais que motivam a exploração da Espiritualidade no Local de Trabalho, bem como os objetivos do trabalho e o motiva da escolha da Cybermap, como Estudo de Caso.

No Capítulo II (Enquadramento Teórico) foi feito um levantamento exaustivo sobre ELT, desde definições, a dimensões e até diferentes modelos que explorassem o constructo. Dada a abordagem consequencial do trabalho, foram considerados os antecedentes de ELT e consequências, daí que neste capítulo também se fez uma incursão

pelo Modelo de Liderança Espiritual (Fry, 2003a) e Modelo de Empenhamento Organizacional (Meyer e Allen, 1991), respetivamente antecedente e consequência de ELT. Procurou-se igualmente neste ponto identificar hiatos teóricos e empíricos, no sentido de escolher o modelo conceptual do trabalho.

O Modelo Conceptual (Capítulo III), numa primeira instância justifica o porquê da sobreposição do Modelo de ELT de Ashmos e Duchon (2000) com o Modelo de Desenvolvimento Holístico (Trabalho com Significado) de Lips-Wiersma e Morris (2011). Seguidamente e com base no capítulo III, elaboraram-se as proposições do trabalho. As proposições 1 e 2 intentam verificar a relação entre Liderança Espiritual e Capital Pessoal, respetivamente, com a ELT. A proposição 3 pretende averiguar o papel da Liderança Espiritual a mediar o contributo do Capital Pessoal para a ELT, sendo que as finais proposições 4 e 5 possuem o objetivo de validar a relação entre ELT e Liderança Espiritual, respetivamente, com o Empenhamento Organizacional.

No Capítulo IV descreve-se a estratégia, bem como metodologia pormenorizada utilizada em todo o trabalho.

Os Resultados deste estudo estão presentes no Capítulo V e estão agrupados em Expectativas do Trabalho, Capital Pessoal, Liderança Espiritual, Espiritualidade no Local de Trabalho, Empenhamento Organizacional, Origem de Espiritualidade no Local de Trabalho, Origem de Empenhamento Organizacional e Outros Resultados Organizacionais.

No último capítulo deste trabalho (Capítulo V) resumem-se os resultados e apresentam-se as divergências e convergências com a literatura consultada. Neste capítulo foram também identificadas limitações do estudo, implicações teóricas, metodológicas e práticas, bem como pistas futuras de investigação.