

Espiritualidade no Ambiente de Trabalho em Tempos de Pandemia de COVID-19:

Um estudo de caso múltiplo sob a ótica dos gestores de RH brasileiros

1 INTRODUÇÃO

A espiritualidade no ambiente de trabalho é um tópico emergente de interesse no campo da gestão organizacional (Gocen & Ozgan, 2018) e que não está preocupada em promover uma religião ou sistema denominacional em particular, mas, em vez disso, criar uma cultura que abranja toda a pessoa no local de trabalho e reconheça que os funcionários se beneficiam por serem capazes de satisfazer suas necessidades espirituais nesse ambiente (Devendhiran & Wesley, 2017). Pesquisas precedentes sobre espiritualidade e religião mostraram que a espiritualidade é necessária para a religião, mas a religião não é necessária para a espiritualidade (Gupta, Kumar, & Singh, 2014; Gocen & Ozgan, 2018). A religião representa a natureza externa da humanidade, que pertence ao mundo em que vivemos (Gupta et al., 2014). A espiritualidade pertence à natureza interna da humanidade que defende a moral na comunidade (Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018; Shinde, Nelson, & Shinde, 2018). Na cultura ocidental, as organizações mantêm ambientes de trabalho separados dos mundos físico e espiritual de seus funcionários (Allen, Williams, & Allen, 2018). Na esteira da crise financeira dos últimos anos, as organizações enfrentaram mudanças significativas na cultura e no ambiente de negócios (Gupta et al., 2014; Garg, 2017). Essa mudança inclui a compreensão de que a espiritualidade no local de trabalho pode beneficiar empregadores e funcionários, sobretudo, em tempos de incerteza provocada pela Pandemia de COVID-19.

O presente estudo tem como objetivo investigar uma questão de pesquisa abrangente: *Como os profissionais de RH praticam a liderança servidora para apoiar as necessidades internas e externas de espiritualidade no local de trabalho dos funcionários para promover o engajamento dos funcionários em tempos de Pandemia de COVID-19?* Este estudo de caso múltiplo qualitativo pode contribuir para que os líderes organizacionais e profissionais de recursos humanos (RH) compreendam a importância de incorporar a espiritualidade no local de trabalho por meio de práticas organizacionais e a ligação entre a espiritualidade no local de trabalho e o envolvimento dos funcionários, sobretudo, em momentos de incerteza como o vivenciado na Pandemia de COVID-19. A Teoria da liderança espiritual (Fry, 2016), a Teoria Integral (Wilber, 2005) e a Teoria da Liderança Servidora (Blanch, Gil, Antino, & Rodriguez-Muñoz, 2016) serviram como referencial teórico para esta pesquisa. Essas teorias combinadas foram usadas para mostrar como as práticas organizacionais que promovem a espiritualidade no local de trabalho podem influenciar indiretamente o desenvolvimento do funcionário, aumentar o desempenho no trabalho, diminuir o absenteísmo, aumentar as margens de lucro e levar à estabilidade da estabilidade do funcionário.

A estrutura conceitual deste estudo foi baseada em uma combinação de teoria de liderança espiritual (Fry, 2016), teoria integral (Wilber, 2005) e teoria de liderança servidora (Blanch et al., 2016). Como parte da teoria da liderança espiritual, Fry (2016) argumentou que os funcionários têm duas necessidades principais de espiritualidade no local de trabalho: uma necessidade de sentir um senso de vocação em seu trabalho e uma necessidade de um senso de participação em sua organização. Fry observou que, quando essas necessidades são atendidas, os funcionários ficam mais felizes e engajados.

Quando vistas pelas lentes da teoria integral (Wilber, 2005), as necessidades de espiritualidade no local de trabalho podem se manifestar tanto internamente em um nível individual quanto externamente em um nível organizacional. Na teoria da liderança servidora, os líderes organizacionais enfatizam as necessidades, objetivos e interesses dos

funcionários para permitir seu crescimento e desenvolvimento, bem como o sucesso do negócio (Blanch et al., 2016). Elementos da teoria da liderança espiritual, teoria integral e teoria da liderança servidora foram usados para explorar como as práticas de liderança servidora podem ser usadas por profissionais de RH para apoiar as necessidades de espiritualidade no local de trabalho internas e externas dos funcionários e promover o engajamento dos funcionários.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

2.1 Estudos precedentes em Espiritualidade

O termo espiritualidade originou-se da palavra latina *spiritus* ou *spiritualis* e foi definido em termos de respiração, respiração, ar, vento, alma, coragem e vigor (Bhatia & Arora, 2017; Lepherd, 2015). Fry e Kriger (2009) observaram que o espírito é um elemento da existência de uma pessoa que aumenta a consciência da possibilidade de transcendência e aprofunda a conexão com o mundo. A espiritualidade é relevante para o local de trabalho porque o trabalho é um componente integrante da existência de uma pessoa (Fourie, 2014). A espiritualidade está presente em todo o desenvolvimento do trabalhador e em todos os aspectos de sua vida pessoal e profissional (Fourie, 2014). Ao se conectar com os funcionários intelectual, física, psicológica, social e emocionalmente em um nível espiritual, pode ser possível melhorar o envolvimento geral do funcionário.

A prática da espiritualidade no local de trabalho é um fenômeno crescente, principalmente entre indivíduos que buscam realização em seus empregos e organizações que buscam uma força de trabalho engajada e produtiva (Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016). Apesar do crescente crescimento e popularidade do fenômeno, a espiritualidade no local de trabalho, muitas vezes introduzida por meio da liderança espiritual, tem críticas. A principal crítica à espiritualidade no local de trabalho confunde espiritualidade com religião, e a discussão da religião dentro do local de trabalho incomoda muitas pessoas (Gill, 2014; Bhatia & Arora, 2017). Essa crítica é inadequada e origina-se principalmente de um mal-entendido sobre as diferenças entre espiritualidade e religião.

Bhatia e Arora (2017) argumentaram que a espiritualidade é totalmente independente da religião ou da fé em um poder superior. Zinnbauer et al. (1997) definiu um poder superior como uma força indescritível maior do que um indivíduo que é frequentemente associado a um ser divino como Cristo, *Alah* ou Buda. Espiritualidade no contexto do trabalho é um termo amplo que engloba uma ampla gama de crenças e valores que criam um sentido de significado ou propósito na vida profissional (Kaya, 2015). De acordo com a teoria da liderança espiritual, a promoção da espiritualidade no local de trabalho envolve o uso de valores e comportamentos para motivar os funcionários, promovendo um senso de propósito e pertencimento (Kaya, 2015). Em contraste, a religião ensina a crença em um poder superior. Como construto, a religião é mais formal e institucionalizada do que a espiritualidade. As religiões ensinam valores morais às pessoas por meio de cultos, tradições e rituais destinados a transformar os indivíduos em seres mais espirituais (Gupta & Singh, 2016; Tecchio, Cunha, & Santos, 2016).

Garg (2017) observou que os funcionários experimentaram maior insegurança e estresse no ambiente de trabalho devido à evolução das tecnologias e mudanças organizacionais, como demissões, fusões e downsizing. Para que as organizações permaneçam competitivas, elas pressionam seus funcionários a trabalhar mais com menos recursos (Gupta et al., 2014). As horas de trabalho aumentaram, enquanto o tempo de férias e os intervalos diminuíram (Gupta et al., 2014; Milliman, Gatling, & Bradley-Geist, 2017; Van Wingerden & Van der Stoep, 2017). Os funcionários que enfrentam cargas de

trabalho crescentes sofrem de estresse, esgotamento e ansiedade, o que pode levar a um desempenho insatisfatório no trabalho, problemas de saúde e familiares e más interações sociais entre os colegas de trabalho (Palakshappa & Chatterji, 2018; van Wingerden & Van der Stoep, 2017). Esses fatores fazem com que os funcionários fiquem descomprometidos com o ambiente de trabalho, o que pode causar aumento nas taxas de absenteísmo e rotatividade (Gupta et al., 2014), inclusive no período que se verifica de Pandemia da Covid-19, fato que levou muitos funcionários a experimentarem um novo ambiente domiciliar de trabalho. O consenso entre alguns estudiosos da literatura é que a espiritualidade no local de trabalho desempenha um papel significativo em ajudar as organizações a superar o desligamento dos funcionários, já que a espiritualidade é uma força positiva na vida de um indivíduo, bem como um benefício para a comunidade (Gupta et al., 2014; Garg, 2017; Milliman et al., 2017).

A literatura acadêmica sobre espiritualidade no local de trabalho credita Fry (2003) como o primeiro a combinar os termos local de trabalho e espiritualidade no contexto da liderança organizacional (Bhatti & Sadia, 2018). Fry criou a teoria da liderança espiritual e o conceito de espiritualidade no local de trabalho para dar aos líderes e funcionários um senso de comprometimento e motivação para alcançar um nível mais alto de produção (Fry & Kriger, 2009; Bhatti & Sadia, 2018). Fry (2003) introduziu o primeiro modelo de liderança espiritual com uma estrutura de motivação intrínseca que consistia em construções como visão, esperança / fé, amor altruísta e o componente de bem-estar espiritual que consistia em um senso de vocação e um senso de pertencimento.

Mitroff e Denton (1999) conduziram o primeiro estudo empírico sobre espiritualidade no local de trabalho e definiram a espiritualidade no local de trabalho como uma interconexão que incentiva os funcionários a "trazerem mais de si mesmos para o trabalho" (p. 83). Mitroff e Denton empregaram um projeto de pesquisa de métodos mistos que se baseou em pesquisas quantitativas e entrevistas qualitativas e identificou vários fatores importantes que contribuem para um trabalho significativo. O fator mais comum entre os participantes do estudo foi a capacidade de um indivíduo atingir seu pleno potencial. Mitroff e Denton também descobriram que trabalhar para uma organização ética; engajar-se em um trabalho interessante; e servir a sociedade, suas comunidades locais e as gerações futuras também foram fatores que tornaram o trabalho significativo.

Desde o trabalho seminal de Mitroff e Denton (1999), vários estudos analisaram as relações entre a espiritualidade no local de trabalho e os resultados organizacionais, incluindo a ligação entre a espiritualidade no local de trabalho e o envolvimento dos funcionários (Roof, 2015). Arora e Bhagat (2016) estudaram a espiritualidade no local de trabalho e o engajamento dos funcionários em relação ao comportamento de cidadania organizacional. Afsar et al. (2016) avaliaram o impacto da liderança espiritual e espiritualidade no local de trabalho em profissionais na Tailândia. Neubert e Halbesleben (2015) estudaram as relações entre a vocação espiritual, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Um estudo empírico mais recente foi conduzido por Jena e Pradhan (2018), que investigou a espiritualidade no local de trabalho e o comprometimento dos funcionários em relação ao papel da inteligência emocional e do comportamento de cidadania organizacional nas organizações indianas. Bhatti e Sadia (2018) realizaram um estudo para explorar como a liderança espiritual pode produzir resultados positivos. Esses exemplos demonstram um interesse acadêmico ativo no conceito de espiritualidade no local de trabalho.

No presente estudo, o chamado foi definido como um senso de significado e propósito associado a servir os outros, enquanto pertencer é definido como um senso de

pertencimento ou comunidade onde os indivíduos sentem que são apreciados e compreendidos (Fry, Latham, Clinebell, & Krahne, 2017). Fry (2003) argumentou que a liderança espiritual fornece aos funcionários uma visão e valores que promovem um senso de serviço aos outros e o propósito de fazer a diferença na vida (ou seja, um senso de vocação). A liderança espiritual também cria um ambiente que faz os funcionários se sentirem valorizados, apoiados e integrados à comunidade organizacional (ou seja, um senso de associação; Benefiel, Fry, & Geigle, 2014). Esse sentimento de associação também contribui para a crença de que os líderes organizacionais se preocupam e valorizam todos os indivíduos no local de trabalho (Benefiel et al., 2014).

2.2 Teoria da Liderança Espiritual

Em 2003, uma teoria seminal de liderança espiritual foi proposta por Fry, que afirmou que os valores espirituais poderiam ser usados para promover a motivação intrínseca no local de trabalho. A teoria da liderança espiritual de Fry (2003, 2016) foi baseada em um modelo de motivação que identificou os impulsionadores específicos da espiritualidade no local de trabalho. Como parte da teoria da liderança espiritual, Fry (2016) argumentou que os funcionários têm duas necessidades principais de espiritualidade no local de trabalho: a necessidade de sentir um senso de vocação em seu trabalho e a necessidade de um senso de participação na organização. Fry sugeriu que os funcionários ficam mais felizes e engajados quando essas necessidades são atendidas.

Na teoria da liderança espiritual de Fry (2003, 2016), os elementos internos da liderança espiritual são visão, esperança / fé e amor altruísta. Esses elementos se originam e se manifestam dentro dos indivíduos. Ao reconhecer a importância desses elementos, os líderes espirituais incentivam os funcionários a encontrar sua vocação ou significado na vida por meio de sua vocação, ao mesmo tempo que compartilham as metas organizacionais que beneficiam a comunidade (Kaya, 2015). Funcionários e organizações se beneficiam à medida que os líderes direcionam suas organizações em direções em que os resultados de desempenho criam benefícios para os trabalhadores individuais, bem como níveis mais elevados de lucro para as organizações (Parameswar & Prasad, 2017).

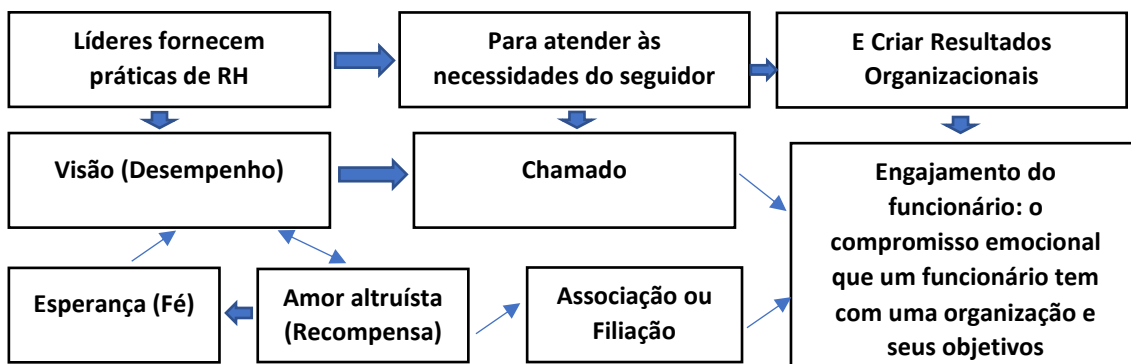
O primeiro elemento interno da teoria da liderança espiritual é a visão. Kaya (2015) descreveu a visão como uma ideia na mente de um indivíduo que estimula a ação. Fry et al. (2017) descreveu a visão como uma “diretiva convincente” (p. 28). A visão serve como um motivador para os funcionários, identificando uma direção para a mudança, especificando o processo de mudança e permitindo que os líderes coordenem os esforços organizacionais de forma eficiente (Fry, 2003; Kaya, 2015).

O segundo elemento interno da teoria da liderança espiritual é o amor altruísta. Fry (2003) definiu o amor altruísta como “uma sensação de totalidade, harmonia e bem-estar” (p. 712). O amor altruísta é evidenciado por meio de uma apreciação e consideração de si mesmo e dos outros (Fry, 2003). A essência do amor altruísta é a capacidade de aceitar os outros como são e amá-los incondicionalmente (Kaya, 2015). Lealdade, benevolência e intimidade são qualidades associadas ao amor altruísta (Fry et al., 2017; Kaya, 2015).

O terceiro elemento interno da teoria da liderança espiritual é esperança / fé. Este elemento combinado refere-se ao desejo de alcançar um resultado específico e à crença de que esse resultado pode ser alcançado (Kaya, 2015). Fry et al. (2017) observou que esperança e fé são a fonte final de convicção de que uma visão ou objetivo pode ser alcançado. Na teoria da liderança espiritual, os elementos de visão, amor altruísta e fé / esperança se reforçam mutuamente. O amor altruísta permite que os funcionários se tornem pessoalmente investidos na visão de uma organização, e a fé / esperança dos

funcionários lhes permite trabalhar com mais sucesso em direção a essa visão. A Figura 1 a seguir resume o modelo de liderança espiritual sugerido por Fry em 2016:

Figura 1
Modelo de liderança espiritual



Fonte: Adaptado de Fry (2016).

Além de apoiarem-se mutuamente, os elementos internos do modelo de liderança espiritual de Fry (2016) também resultam na manifestação de um senso de chamado e filiação. Um senso de chamado e um senso de pertencimento são elementos do bem-estar espiritual de um indivíduo (Fry et al., 2017). Um senso de vocação se refere ao propósito que os indivíduos encontram em sua vida e no trabalho que realizam (Fry et al., 2017). Um sentimento de pertencimento refere-se ao sentimento de pertencer a uma organização ou comunidade (Fry et al., 2017). Fry (2003) argumentou que um senso de vocação e um senso de pertencimento são elementos essenciais que contribuem para fatores como lealdade, apego e compromisso organizacional.

2.3 Teoria Integral

A segunda teoria que contribuiu para a estrutura conceitual deste estudo foi a teoria integral. Wilber propôs inicialmente a teoria integral em 1997. A premissa da teoria integral é que os elementos da consciência de um indivíduo estão inter-relacionados e os aspectos da consciência podem ser categorizados como intencionais, comportamentais, culturais ou sociais. Błajet e Przyborowska (2015) sugeriram que a teoria integral representa uma tentativa de criar uma teoria universal que incorpora elementos de diversos domínios do conhecimento, incluindo psicologia evolutiva, física quântica, biologia evolutiva, lógica, matemática e antropologia. Com a teoria integral, Wilber (1997) dividiu a consciência de um indivíduo em quatro quadrantes: (a) o indivíduo interior (isto é, intencional), (b) o indivíduo exterior (isto é, comportamental), (c) o coletivo interior (isto é, cultural), e (d) o coletivo exterior (isto é, social). Dentro desses quatro quadrantes, Wilber (2005) também argumentou que existem vários níveis ou dimensões de crescimento pessoal e consciência espiritual.

Quando visto pelas lentes da teoria integral de Wilber (2005), as necessidades de espiritualidade no local de trabalho podem ser manifestadas tanto internamente em um nível individual quanto externamente em um nível organizacional. Um senso de vocação é um exemplo de dimensão pessoal dentro do quadrante individual interno, ao passo que um senso de pertencimento corresponde ao quadrante individual externo. Ao incorporar a teoria integral de Wilber (2005) na estrutura do presente estudo, é possível desenvolver uma compreensão mais profunda da interconectividade entre os aspectos da espiritualidade no local de trabalho.

2.4 Teoria da Liderança Servidora

O elemento final da estrutura conceitual do presente estudo é a teoria da liderança servidora. Greenleaf (1998) introduziu a teoria da liderança servidora como uma combinação do desejo de um indivíduo de servir enquanto também se esforça para liderar e desenvolver outros. Greenleaf observou que o objetivo da liderança servidora é alcançar um propósito mais elevado e beneficiar indivíduos, organizações e sociedades. O fato de que a liderança servidora tem o potencial de beneficiar indivíduos em vários níveis reflete as dimensões da teoria integral de Wilber (2005). Os pesquisadores associaram um total de oito características à liderança servidora: (a) responsabilidade, (b) altruísmo, (c) autenticidade, (d) compaixão, (e) coragem, (f) humildade, (g) integridade e (h) escuta (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017). Em decorrência dessas características, Coetzer et al. postulou que a teoria da liderança servidora oferece uma abordagem multidimensional que abrange as dimensões éticas, relacionais e baseadas em resultados da liderança.

Contreras (2016) sugeriu que a liderança servidora é mais uma postura filosófica do que uma teoria de liderança. Contreras argumentou que, porque a liderança servidora está relacionada ao comportamento moral de um líder, é diferente da liderança espiritual que muitas vezes está ligada ao comportamento e desempenho organizacional. Deve-se notar, entretanto, que ambas as teorias tratam de questões de compromisso, adesão e motivação. Contreras (2016) analisou a liderança servidora e a liderança espiritual e descobriu que muitos elementos das duas teorias são compatíveis. Por exemplo, Contreras discutiu semelhanças entre o conceito de mordomia na teoria da liderança do servo e o conceito de filiação na teoria da liderança espiritual. Os valores e crenças espirituais também estão ligados ao amor altruísta e a um senso de vocação.

3 PLATAFORMA METODOLÓGICA

3.1 Dinâmica da Seleção Amostral

De acordo com Stake (2006), os participantes devem ser recrutados com base em sua capacidade de contribuir com experiências relevantes para o estudo. A amostragem em bola de neve, que Robinson (2014) observou que foi chamada de amostragem em cadeia, referência em cadeia e amostragem por referência, é o método de coleta de dados selecionado para este estudo. A amostragem em bola de neve permite que os pesquisadores recrutem participantes que são membros de populações difíceis de alcançar e populações pouco pesquisadas (Robinson, 2014). A técnica da bola de neve depende dos participantes para identificar amigos ou colegas que atendam aos critérios do estudo e indicá-los como participantes adicionais.

Foram selecionados três participantes iniciais de um grupo de profissionais de RH com 5 ou mais anos de experiência profissional. A população-alvo do estudo se concentrou em profissionais de RH, porque esses indivíduos são responsáveis pela implementação de práticas de liderança espiritual dentro de uma organização com mais de 5.000 funcionários. A seleção de participantes foi baseada em uma estratégia de seleção de caso único (Robinson, 2014). Foram usados contatos profissionais na área de RH para identificar os casos iniciais que representam com precisão o fenômeno em estudo. Após a realização das entrevistas com cada um dos participantes iniciais (realizadas pela ferramenta *Zoom*, durante o mês de setembro de 2020 de acordo com as novas regras da Lei Geral de Proteção de Dados) esses indivíduos foram solicitados a recomendar outros profissionais de RH que se enquadrassem nos parâmetros do estudo. O processo de referência bola de neve foi essencial, pois os profissionais de RH representam uma população de difícil alcance e pode ser difícil obter acesso a esses

profissionais. A Tabela 1 a seguir detalha o perfil e as características de cada um dos entrevistados:

Tabela 1

Perfil dos Participantes

Participantes	Características
Participante 1 (P1)	O primeiro participante entrevistado trabalhava como líder de cultura e desenvolvimento em uma empresa de pesquisa de mercado. O participante 1 era uma mulher com mais de 25 anos de experiência profissional como profissional de RH. Apesar da vasta experiência em RH, a Participante 1 fez a transição para sua empresa atual nos últimos 3 anos. Discutindo o significado de espiritualidade, o Participante 1 afirmou que espiritualidade consiste em valores e morais. “É o que eu mais prezo; é meu sistema de crenças.” O Participante 1 equiparou a espiritualidade do local de trabalho aos “valores essenciais da organização”, que o Participante 1 explicou que foram expressos por meio da visão, missão e sistema de crenças da empresa. Tomando uma perspectiva abrangente, o Participante 1 afirmou que a espiritualidade no local de trabalho é alcançada através da comunicação de sistemas de crenças organizacionais, metas futuras e valores organizacionais aos funcionários para criar sinergia.
Participante 2 (P2)	O participante 2 era uma mulher com mais de 20 anos de experiência profissional como profissional de RH. O participante 2 trabalhava para uma empresa que prestava serviços de consultoria de RH para outras organizações. A organização onde o Participante 2 trabalhava fornecia serviços de recrutamento e treinamento e gerenciava a conformidade de RH para seus clientes. Quando solicitado a definir espiritualidade e espiritualidade no local de trabalho, o Participante 2 definiu espiritualidade como uma crença pessoal em Deus e explicou que a espiritualidade no local de trabalho era a aplicação de princípios baseados na fé para melhorar a transparência, a comunicação e as práticas organizacionais. O participante 2 explicou que a aplicação da espiritualidade no local de trabalho resultou em “todos trabalharem juntos para atingir um objetivo comum, como funcionários felizes [ou] processos trabalhando juntos para obter lucros”. Exemplos de princípios baseados na fé citados pelo Participante 2 incluem integridade, empatia, devoção e lealdade. Esses valores foram refletidos nas respostas do participante e no site do participante em discussões sobre coaching de liderança e as qualidades de um bom líder. O Participante 2 equiparou integridade a líderes fazendo o que prometeram e sendo transparentes em suas ações. Empatia se referiu ao fato de que os líderes da organização do Participante 2 expressam cuidado e preocupação com os funcionários e clientes, e esse cuidado e preocupação também promoveu a devoção e lealdade dos funcionários e clientes à organização e seus objetivos
Participante 3 (P3)	A participante 3 era uma consultora de RH. Assim como o Participante 2, a empresa para a qual o Participante 3 trabalha fornecia serviços de RH para outras organizações. A empresa do Participante 3 se concentrou principalmente em ajudar as pequenas empresas a atender às suas necessidades de RH. O participante 3 tinha mais de 7 anos de experiência em liderança sênior na área de RH. Definindo espiritualidade, o Participante 3 declarou: “O que espiritualidade significa para mim em um nível pessoal é uma conexão entre mim e um poder superior.” O participante 3 elaborou: “Acredito que todos somos seres espirituais. Somos criaturas emocionais, então nos conectamos dessa maneira.” A participante 3 então expandiu sua visão da espiritualidade no local de trabalho, “No que diz respeito ao local de trabalho ... eu acredito que [espiritualidade no local de trabalho] começa com a liderança”. O participante 3 acredita que as ações dos líderes departamentais são um exemplo de espiritualidade no local de trabalho entre os funcionários da organização.
Participante 4 (P4)	O quarto participante entrevistado trabalhava como recrutador corporativo para uma empresa de TI especializada em tecnologia de saúde. O participante 4 era uma mulher com um total de 5 anos de experiência profissional como profissional de RH. O foco principal da experiência de RH do Participante 4 foi o recrutamento e a construção de equipes. O participante 4 afirmou que ela trabalhou para sua empresa atual em dois momentos distintos por um período de mais de 3 anos. Quando solicitado a definir o que espiritualidade significava para ela, o Participante 4 afirmou: “uma consciência da humanidade e do estado emocional das pessoas e uma consciência de seu poder superior e estar conectado a esse poder superior e ouvir a orientação desse poder superior.” O

	participante 4 observou que, no local de trabalho, espiritualidade significava "tentar manter todos com espírito positivo". O participante 4 indicou que era importante para ela ser uma boa ouvinte e apoiar as pessoas ao seu redor caso estivessem enfrentando desafios pessoais. O participante 4 observou que, embora ela tenha desenvolvido um interesse pela espiritualidade em uma idade jovem, a origem de sua espiritualidade não estava enraizada em uma educação religiosa.
Participante 5 (P5)	O participante 5 era um homem com mais de 25 anos de experiência como profissional de RH e empresário. Na última década, o Participante 5 serviu como diretor executivo de uma organização comunitária que fornecia suporte para pequenas empresas e indivíduos que buscavam construir relacionamentos comerciais mais fortes por meio da fé. Como parte da discussão sobre espiritualidade no local de trabalho, o Participante 5 diferenciou espiritualidade de religião. "A espiritualidade tem muito a ver com relacionamentos ... a religião tem mais a ver com uma forma de crença. É uma forma de praticar sua crença." O participante 5 observou que praticar a espiritualidade no local de trabalho é fundamental para o sucesso, pois fortalece a construção de relacionamentos e promove um sentimento de pertencimento entre os funcionários. Tanto pessoal quanto profissionalmente, a espiritualidade foi intensamente importante para o Participante 5. "Eu construo todo o meu caráter, minha atitude, meus desejos, meus objetivos e ambições em torno da minha espiritualidade. É o núcleo central de quem eu sou."
Participante 6 (P6)	O sexto participante era um homem que havia servido como diretor de cultura e desenvolvimento para uma empresa de serviços de alimentação que destacava a espiritualidade como um valor empresarial central. O participante 6 trabalhou para a empresa por mais de 5 anos e, durante esse tempo, os cargos de RH dentro da organização mudaram de gerente de RH para executivos de cultura. Como diretor de cultura, o Participante 6 era responsável por gerenciar as questões de RH e garantir que o alinhamento fosse mantido entre as práticas organizacionais e a visão corporativa como uma organização baseada na fé. O participante 6 observou que, na adolescência, começou a desenvolver os princípios espirituais que orientavam sua vida. No local de trabalho, o Participante 6 observou que seus valores espirituais se refletiam nas ações da organização. A organização do Participante 6 operou "com base no princípio de tratar a todos com honra, dignidade e respeito".
Participante 7 (P7)	O participante 7 foi o participante final entrevistado como parte do presente estudo. O participante 7 era um homem que trabalhava para uma empresa de informática como profissional de RH. O título oficial do Participante 7 era gerente de operações com responsabilidades de RH. Na época da entrevista, o Participante 7 trabalhava para sua empresa há mais de uma década. O participante 7 definiu espiritualidade pessoal como "ter um relacionamento com Deus e Jesus Cristo". Em contraste, o Participante 7 definiu a espiritualidade no local de trabalho ao descrever ações. "Acho que mostrar minhas ações seria a melhor maneira de responder a essa pergunta. Ajudar as pessoas e desenvolver meu estilo de gestão, nossos códigos de empresa, nossa ética empresarial, com base nesses tipos de crenças em nossa organização." Como parte de seu papel na organização, o Participante 7 observou que tenta "liderar pelo exemplo" e ser intencional em seu apoio à espiritualidade no local de trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Ao usar a amostragem em bola de neve, a cadeia de encaminhamento continua até que um pesquisador alcance o número apropriado de participantes (Robinson, 2014; Waters, 2015). Esperava-se que seis participantes fossem adequados para o presente estudo. Os indivíduos recomendados para este estudo por seus amigos ou colegas eram mais propensos a atender aos critérios e a serem honestos e abertos ao compartilhar suas histórias. Por essas razões e porque os profissionais de RH constituem uma população de difícil acesso, a amostragem em bola de neve foi o método de amostragem mais adequado.

3.2 Instrumentos

O objetivo da entrevista como método de coleta de dados foi estruturar a conversa com questionamento cuidadoso e técnicas de escuta com o objetivo de obter um

conhecimento aprofundado dos dados (Kvale & Brinkmann, 2009; Yin, 2014). O processo de entrevista não é uma conversa entre amigos em comum, pois o pesquisador define e controla o processo (Kvale & Brinkmann, 2009). O uso de entrevistas semiestruturadas me permitiu construir um relacionamento com os participantes, esclarecendo meu papel como pesquisador e minha experiência como profissional de RH. Os pesquisadores devem criar um ambiente seguro e confortável para encorajar os participantes a serem abertos, honestos e completos ao responder às perguntas (Kvale & Brinkmann, 2009; Yin, 2014). As perguntas elaboradas para orientar o processo de entrevista para este estudo foram transcritas para a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Guia de Entrevista

<i>Esta entrevista incluirá cinco grupos de perguntas. O primeiro grupo de perguntas solicitará que você compartilhe um pouco de seu histórico. Os próximos três grupos de perguntas serão sobre a espiritualidade no local de trabalho, como a espiritualidade no local de trabalho afeta os indivíduos e a organização e o papel da liderança servidora. A pergunta final permitirá que você compartilhe quaisquer pensamentos adicionais que você tenha sobre o tópico espiritualidade no local de trabalho e envolvimento dos funcionários. Antes de iniciar a entrevista, gostaria de fornecer a você as seguintes definições para fornecer contexto para as perguntas da entrevista.</i>	
Conceito	Definição
Espiritualidade	A espiritualidade é definida como um relacionamento pessoal com um poder divino que fornece significado na vida de um indivíduo. A espiritualidade não depende de nenhuma crença religiosa específica, e o conceito de espiritualidade não está sendo igualado à religião neste estudo.
Espiritualidade no Ambiente de Trabalho	A espiritualidade no local de trabalho é definida como um sentimento de propósito interno associado ao local de trabalho. Visão, esperança e amor altruísta são elementos da espiritualidade no local de trabalho que podem ser usados para fomentar um senso de vocação e um sentimento de associação entre os funcionários.
Visão	Visão se refere aos objetivos e intenções futuras da sua organização.
Esperança	Esperança se refere à crença de que metas objetivas podem ser alcançadas.
Amor altruísta	O amor altruísta se refere à compaixão, respeito e apreço pelos outros.
Senso de chamado	Um senso de chamado se refere ao sentimento de um indivíduo de que seu trabalho é significativo e direcionado a um propósito.
Senso de associação	Um senso de associação se refere aos sentimentos de um indivíduo de uma conexão e propósito compartilhado com outros em uma organização.
Liderança Servidora	A liderança servidora é um estilo de liderança que prioriza as necessidades dos funcionários.
Engajamento do Funcionário	O engajamento do funcionário é definido como o comprometimento e a dedicação de um indivíduo em realizar seu trabalho com o melhor de sua capacidade.

Fonte: Adaptado de Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, (2008); Freund, Yahav, & Gilboa-Arama (2016); Benefiel et al. (2014); Schutte (2016); Fry (2003); Fry et al. (2011) e Fry (2016).

Após a apresentação das definições acima, foram realizadas as seguintes perguntas presentes na Tabela 2:

Tabela 2

Questões da Entrevista

Questões prévias
1. Qual é a sua posição atual e há quanto tempo você trabalha com sua organização?
2. Você pode descrever o que espiritualidade significa para você, tanto no contexto pessoal quanto no local de trabalho?
Espiritualidade no local de trabalho
3. Como você usa os elementos da espiritualidade no local de trabalho de visão, esperança e amor altruísta para fomentar um sentimento de chamado e associação entre os funcionários?

4. Como você usa o senso de vocação e de afiliação para promover o envolvimento dos funcionários em sua organização?
5. De que forma você usa as práticas organizacionais para apoiar a espiritualidade no local de trabalho e promover o envolvimento dos funcionários em sua organização?
6. Como você incorpora valores espirituais em sua liderança e práticas de tomada de decisão dentro da organização?
<i>Espiritualidade Interna e Externa no Local de Trabalho</i>
7. Você pode descrever como as práticas de espiritualidade no local de trabalho impactam os indivíduos, a organização e a comunidade?
<i>O papel da liderança servidora</i>
8. Você pode descrever como seus princípios morais e valores espirituais influenciam o uso de práticas de espiritualidade no local de trabalho?
9. Você pode descrever como seu senso de mordomia e o valor do serviço aos outros influenciam o uso de práticas de espiritualidade no local de trabalho?
<i>Questão final</i>
10. Há algo que já discutimos relacionado à espiritualidade no local de trabalho, liderança servidora ou envolvimento dos funcionários que você gostaria de elaborar?

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Resultados Temáticos

O primeiro tema que emergiu da análise de dados foi que a espiritualidade pessoal dos participantes era a fonte de sua liderança servidora e espiritualidade no local de trabalho. Os participantes concordaram unanimemente que sua espiritualidade individual norteia suas práticas de liderança e espiritualidade no trabalho. Tanto *P1* quanto *P3* se referiam especificamente à sua espiritualidade pessoal como uma bússola. *P1* foi o primeiro a usar a metáfora da bússola. Sete temas emergiram da análise dos dados e são apresentados na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4

Temas emergentes da entrevista

Tema 1	A espiritualidade pessoal dos participantes foi a fonte de seu envolvimento com a liderança servidora e a espiritualidade no local de trabalho, seja presencial ou remoto.
Tema 2	O senso de dever e responsabilidade dos participantes incentivou o uso de práticas espirituais no local de trabalho, ainda que no ambiente remoto
Tema 3	Os participantes permitem que seus valores espirituais guiem sua liderança e tomada de decisão dentro da organização, o que inclui o ambiente remoto.
Tema 4	As organizações adotam uma abordagem baseada em valores e usam métodos concretos para promover um senso de chamado e associação entre os funcionários.
Tema 5	Comunicação e aceitação foram elementos necessários ao usar um senso de chamado e associação para promover o engajamento dos funcionários.
Tema 6	As organizações usam práticas internas e externas e formais e informais para apoiar a espiritualidade no local de trabalho e promover o envolvimento dos funcionários.
Tema 7	As práticas de espiritualidade no local de trabalho beneficiam todas as partes interessadas.

Quando vistos juntos, os sete temas fornecem respostas importantes para a pergunta de pesquisa do estudo. Para respondê-la, foram elaboradas uma série de perguntas para entrevistas com base em uma estrutura conceitual que incluía elementos da teoria da liderança espiritual, teoria integral e teoria da liderança servidora. Ao explorar como os profissionais de RH praticam a liderança servidora, os três primeiros temas foram relacionados ao papel da liderança servidora ao praticar a espiritualidade no local de trabalho. O Tema 1 indicou que a espiritualidade pessoal dos participantes foi a fonte de seu envolvimento com a liderança servidora e a espiritualidade no local de trabalho. Os participantes falaram sobre o uso da espiritualidade pessoal como bússola moral e descreveram a importância dos princípios básicos, convicções e valores pessoais ao

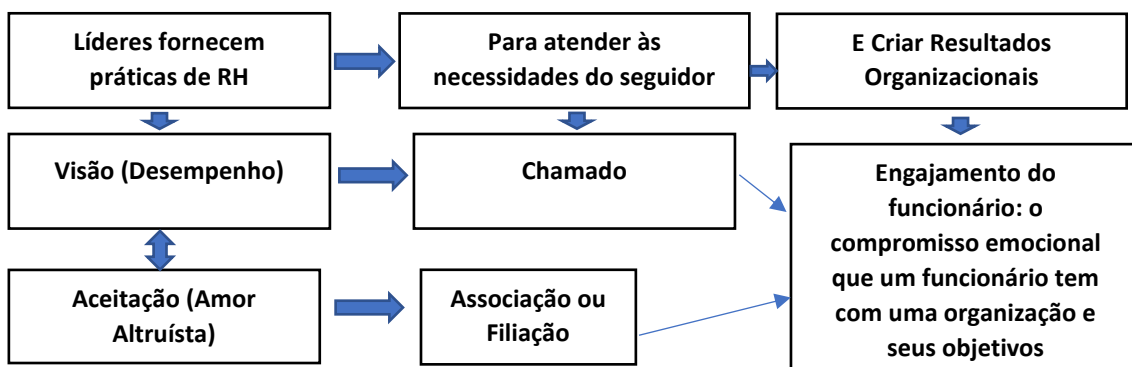
ocupar uma posição de liderança. Esses sentimentos estavam diretamente ligados a atributos associados à liderança servidora, como valores espirituais, mordomia, crenças e princípios morais. Os participantes acreditavam que o comportamento dos líderes deve refletir seus valores pessoais. Relacionando a espiritualidade pessoal com a espiritualidade no local de trabalho, os participantes indicaram que autoconsciência, consistência e autenticidade são qualidades importantes em um líder.

O tema final que estava intimamente relacionado ao papel da liderança servidora na espiritualidade no local de trabalho foi o Tema 3. O Tema 3 descreveu como os participantes deixaram seus valores espirituais guiarem sua liderança e tomada de decisão dentro da organização. Os participantes indicaram que tinham valores pessoais variados. Esses valores incluíam amor, dedicação à regra de ouro, oração, alinhamento espiritual, conversa espiritual, fé, intencionalidade e confiança em si mesmo. Os valores espirituais pessoais dos participantes muitas vezes diferiam ligeiramente dos valores de suas organizações relacionados à espiritualidade no local de trabalho. Com base nas respostas das entrevistas dos participantes, uma abordagem baseada em valores alinhada com os valores espirituais pessoais dos participantes na maioria dos casos. Por causa desse alinhamento, ocorreu um efeito de reforço.

O tema 5 também abordou a ligação entre a espiritualidade no local de trabalho e o engajamento dos funcionários. O Tema 5 afirma que a comunicação e a aceitação são elementos necessários ao usar o senso de vocação e afiliação para promover o engajamento dos funcionários. Os participantes afirmaram que o senso de vocação e associação são aspectos importantes da espiritualidade no local de trabalho e que esses elementos melhoram o engajamento entre os funcionários. O reconhecimento dos participantes de um senso de chamado e membresia apoiou a importância da teoria da liderança espiritual. Quando visto pelas lentes do modelo de liderança espiritual de Fry, a comunicação e a aceitação correspondem à visão e ao amor altruísta. A Figura 2 a seguir fornece um modelo de Fry (2016) atualizado que incorpora as descobertas extraídas das experiências vividas dos participantes brasileiros.

Figura 2

Modelo de liderança espiritual adaptado aos gestores de RH brasileiros



Fonte: Adaptado de Fry (2016) com base nas descobertas desta pesquisa.

Ao fornecer feedback sobre o Tema 5, os participantes indicaram que a comunicação era um componente necessário para sentir uma sensação de chamado, porque a comunicação permitiu aos funcionários compreender a visão da organização e a abordagem da espiritualidade no local de trabalho. Os participantes discutiram a importância da escuta ativa e de conversas constantes para garantir que houvesse

alinhamento entre os funcionários e a organização. Mecanismos de feedback, comunicação eficaz e comunicação forte da equipe foram destacados pelos participantes.

Ao descrever a importância da aceitação, os participantes indicaram que a sensação de que suas naturezas espirituais eram bem-vindas em suas organizações produziu um forte sentimento de adesão. Os participantes discutiram a visão compartilhada entre os funcionários e sua organização e o alinhamento entre os valores e objetivos pessoais e organizacionais. Muitos participantes apreciaram a capacidade de se sentirem bem-vindos e conectados a outras pessoas no local de trabalho, e vários comentaram que esse sentimento de associação levou a níveis mais altos de engajamento dos funcionários.

Os dois temas finais, Tema 6 e Tema 7, estavam intimamente relacionados à teoria integral e à noção de que existem muitos níveis diferentes de experiência de um indivíduo. O tema 6 demonstrou que as organizações usam práticas internas e externas e práticas formais e informais para apoiar a espiritualidade no local de trabalho e promover o engajamento dos funcionários. Ao identificar os principais aspectos internos da espiritualidade no local de trabalho, os participantes citaram a cultura, rotinas e práticas da empresa, a hierarquia de liderança de sua organização e o ambiente geral do local de trabalho. Além dessas práticas internas no local de trabalho, todas as organizações também ofereceram formas externas para os participantes expressarem a espiritualidade no local de trabalho. Exemplos de práticas de trabalho externas incluem estudo da Bíblia, voluntariado, comitês ministeriais, clubes do livro, doações de caridade e socialização entre colegas de trabalho. As práticas formais e informais também foram discutidas pelos participantes em relação ao Tema 6. As práticas formais referiram-se a medidas específicas que as organizações adotaram para apoiar a espiritualidade no trabalho, enquanto as práticas informais referiram-se a ações e comportamentos dos profissionais de RH observados entre os líderes organizacionais e colaboradores.

As práticas formais incluíam integração, treinamento, hierarquia de liderança da organização, propriedade da marca, caminhos estruturados de promoção de liderança e exercícios de construção de experiência. As práticas informais mencionadas pelos participantes incluíam a comunicação, o acompanhamento do outro, o incentivo, a autonomia dos funcionários, o dom e a demonstração de intencionalidade. O apoio formal e informal à espiritualidade no local de trabalho contribuiu para o engajamento dos funcionários. O sétimo e último tema afirmou que a espiritualidade no local de trabalho beneficia todas as partes interessadas. O tema 7 foi diretamente relevante para os conceitos propostos na teoria integral, pois os participantes indicaram que a espiritualidade no trabalho beneficiava os funcionários, a organização e a comunidade. Os benefícios para os funcionários incluíram redução do estresse, estabilidade no emprego, realização pessoal, crescimento pessoal e benefícios para a saúde física e mental. Os benefícios para as organizações incluíram menor rotatividade, diversidade organizacional, maiores lucros, melhor ambiente de trabalho e níveis mais altos de engajamento dos funcionários. A comunidade se beneficiou como resultado de maiores níveis de inclusão e diversidade, doações de caridade, voluntariado, trabalho missionário e reforço de valores positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa enfocou as práticas de RH que fomentam as práticas de espiritualidade no local de trabalho e como essas práticas incentivam o engajamento dos funcionários. Os funcionários no local de trabalho de hoje enfrentam estresse extremo relacionado à tecnologia emergente, incerteza no trabalho e interrupções na economia

global. A espiritualidade e os valores pessoais ajudam muitas pessoas a lidar com essas tensões e, como resultado, os funcionários estão cada vez menos dispostos a abandonar a fé quando entram no local de trabalho. As organizações também estão reconhecendo a importância da espiritualidade no local de trabalho. Funcionários engajados são extremamente importantes, pois permitem que a organização atenda às metas de desempenho, e o sucesso de uma empresa depende principalmente do desempenho dos funcionários. Em reconhecimento da importância do bem-estar dos funcionários, mais e mais organizações estão usando práticas de espiritualidade no local de trabalho para reforçar o engajamento e criar alinhamento entre os valores da organização e seus funcionários.

Conforme mencionado na introdução, a religião representa a natureza externa da humanidade, que pertence ao mundo em que vivemos (Gupta et al., 2014). A espiritualidade pertence à natureza interna da humanidade que defende a moral na comunidade (Belwalkar et al., 2018; Shinde et al., 2018). Espiritualidade é sobre a existência do desejo da pessoa sagrada interior de ser transformada em um ser espiritual. Espiritualidade individual, grupal e organizacional são tratadas de maneira diferente na literatura acadêmica. A espiritualidade individual diz respeito ao crescimento espiritual pessoal da pessoa, a espiritualidade de grupo aborda a construção da comunidade e a espiritualidade organizacional abrange os valores da organização refletidos em sua cultura e incute um senso de significado e pertencimento (Bhattacharyya & Afroz, 2019).

O resultado deste estudo foi que a espiritualidade no local de trabalho tem um impacto positivo significativo nos funcionários, e esse impacto positivo se manifesta por meio do engajamento dos funcionários. Quando os funcionários sentem que sua organização valoriza sua espiritualidade pessoal, a organização mostra que se preocupa com o bem-estar do funcionário dentro e fora do trabalho. Os sentimentos de conexão e associação gerados pela espiritualidade no local de trabalho produzem funcionários mais comprometidos, engajados e produtivos no local de trabalho. Quando os funcionários podem expressar suas crenças espirituais, eles se sentem mais conectados à sua comunidade e os lucros da organização aumentam.

A implementação de certas práticas de espiritualidade no local de trabalho dentro da organização (por exemplo, práticas que fomentam a aceitação, diversidade, conexão e comunicação) capacita e motiva os funcionários, melhora o moral e o trabalho em equipe entre os colegas, aumenta o engajamento e reduz a rotatividade. A espiritualidade no local de trabalho beneficia todas as partes interessadas, desde funcionários iniciantes e alta administração até acionistas e membros da comunidade. Por causa dos vastos benefícios das práticas de espiritualidade no local de trabalho, mais pesquisas são necessárias, especialmente em tempos em que há divisões e conflitos sociais extremos.

Por meio do uso da integração espiritual, a espiritualidade no local de trabalho pode oferecer às organizações apoio para lidar com a satisfação no trabalho, frustração no trabalho, estresse, esgotamento e tensão no trabalho durante a pandemia COVID-19 e as crescentes tensões raciais. Esses problemas ameaçam a integridade espiritual dos funcionários. Espiritualidade para a maioria das pessoas é um recurso de crescimento e mudança positiva ao enfrentar uma crise, dor ou sofrimento na vida. A espiritualidade permite que as pessoas se apoiem em sua fé e valores pessoais para obter paz e força para superar as dificuldades da vida. Ao abraçar a espiritualidade no local de trabalho, as organizações podem criar práticas que apoiem esses valores e crenças. Promover o amor e a compaixão no local de trabalho reduz o estresse e a tensão dos funcionários, o que beneficia a organização e a comunidade. Ter uma visão positiva da espiritualidade no

local de trabalho promove a mudança social ao iniciar um ciclo de feedback positivo que beneficia uma ampla gama de partes interessadas.

As descobertas deste estudo contribuíram para a prática de negócios, identificando práticas espirituais que as organizações podem usar para influenciar o envolvimento dos funcionários. A essência da espiritualidade no local de trabalho tem o potencial, por meio da liderança espiritual, liderança servidora e teoria integral, de transformar as atitudes e comportamentos dos funcionários de uma maneira positiva que pode contribuir para o sucesso organizacional (Tecchio et al., 2016). A revisão da literatura revelou que a espiritualidade no local de trabalho tem o potencial de fornecer às organizações estratégias para reter funcionários importantes, influenciar a gestão da mudança, aumentar o comprometimento organizacional, fortalecer o engajamento dos funcionários e aumentar o desempenho dos funcionários e da organização (Van Wingerden & Van der Stoep, 2017).

Uma melhor compreensão da espiritualidade do local de trabalho leva a funcionários mais felizes se os líderes criarem uma cultura significativa na qual os funcionários se sintam conectados à comunidade. As organizações que estão enfrentando altas taxas de rotatividade, alto absenteísmo e baixo desempenho podem usar as descobertas do estudo para desenvolver programas que incorporam práticas espirituais que afetam positivamente sua cultura organizacional. O resultado deste estudo pode ser a força de que os líderes precisam para encorajar mudanças no estilo de liderança e o desenvolvimento de novas habilidades.

REFERÊNCIAS

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45(2), 79-88.
- Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*, 16, 309-320.
- Antino, M., Gil, F., Rodriguez-Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale. *Revista de Psicologia Social*, 29, 589-608.
- Arora, N., & Bhagat, P. (2016). Workplace spirituality and employee engagement leading to organizational citizenship behaviour. *International Journal of Education & Management Studies*, 6, 395-398.
- Banerjee, S. (2020). Corporate karma leadership is needed to be guided by true spirituality. *Our Heritage*, 68(51), 20-32.
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors: An empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14, 410-430. doi:10.1108/SRJ-05-2016-0096
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6, 175-187.
- Bhatia, S., & Arora, E. (2017). Workplace spirituality: An employee-employee perspective. *International Journal of Innovative Research & Development*, 6(1), 106-111.
- Bhattacharyya, N., & Afroz, N. (2019). Workplace spirituality and employee work outcomes: A review. *Indian Journal of Psychology*, 10(4), 288-293.
- Bhatti, W. K., & Sadia, T. (2018). Spiritual leadership and spiritual influence. *WALIA Journal*, 34(1), 21-26.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61-71.

- Blajet, P., & Przyborowska, B. (2015). Integral practice of school principal leadership. The application of Ken Wilber's conception. *Rocznik Andragogiczny*, 22, 135- 148.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodriguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37, 170-176.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 1-32.
- Contreras, F. (2016). Servant and spiritual leadership theories: Are they two different notions? *Journal of Human Values*, 22, 202-208.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39, 124-130.
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: Enhancing levels of employee engagement. *Developing and Learning in Organizations*, 31(5), 9-13.
- Fachrunnisa, O., & Adhiatma, A. (2014). The role of workplace spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(1), 15-35.
- Fourie, M. (2014). Spirituality in the workplace: An introductory overview. *In die Skriflig*, 48 (1), 25-45.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. (2016). Spiritual leadership. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 16-53). Cham, Switzerland: Springer.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Michael, N., & Fred, O. W. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Fry, L. W., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62, 1667- 1696.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahne, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige Award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15, 1-26.
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration. *Journal of Human Values*, 23, 129-147.
- Gill, R. (2014). Spirituality at work and the leadership challenge (Keynote 3). *Journal for Study of Spirituality*, 4, 136-148.
- Gocen, A., & Ozgan, H. (2018). An analysis of workplace spirituality debates. *Universal Journal of Management*, 6(2), 70-79.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Power of servant-leadership*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Gupta, V., & Singh, A. P. (2016). Conceptualization and organizational outcome correlates of spirituality at workplace. *Indian Journal of Community Psychology*, 12, 391-403.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13, 177-205.
- Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organizational citizenship behavior in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 31, 380- 404.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Education Sciences: Theory & Practice*, 15, 587-606.

- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, 465-480.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative interviewing (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parameswar, N., & Prasad, R. (2017). Humanistic leadership, organizational culture and corporate citizenship behavior. *Journal of Management and Spirituality*, 9(2), 46- 53.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2016). Workplace spirituality and employee job behaviour: An empirical investigation in Indian manufacturing organizations. *Paradigm*, 20, 159-175.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585-599.
- Schutte, P. J. W. (2016). Workplace spirituality: A tool or a trend. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 72, Article 3294.
- Singh, R. (2016). Exploring the drivers of employee engagement: A literature review. *International Journal of Education and Management Studies*, 6, 105-109.
- Singh, S. (2019). The impact of workplace spirituality on employees' productivity and their wellbeing. *Global of Journal of Enterprise Information System*, 11(1), 54-63.
- Smith, J. A., & Rayment, J. J. (2007). The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45, 217-234.
- Vallabh, P., & Vallabh, G. (2016). Role of workplace spirituality in relationship between organizational culture and effectiveness. *Management and Labour Studies*, 41, 236-243.
- Van Der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, workplace engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(0), 1-10.
- Van Der Walt, F., & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, 26, 379-389.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131.
- Van Thienen, D., Sajjadi, P., & De Troyer, O. (2015). Smart study: Pen and paper-based e-learning. *ResearchGate*, 41, 93-103.
- Van Wingerden, J., & van der Stoep, J. (2017). The role of meaningful work in employees' work-related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 23-37.
- Waters, J. (2015). Snowball sampling: A cautionary tale involving a study of older drug users. *International Journal of Social Research Methodology*, 18, 365-380.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20, 134-152.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., ... Kadar, J. L. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36, 549-564.